الاكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك
كلية الادارة والاقتصاد – قسم الادارة
الدراسات العليا

عنوان الرسالة

المعوقات الموثرة في استخدام الاساليب العلمية في ادارة الوقت

دراسة تطبيقية

شركة (Rama) ، وشركة (H G T) السويسريتين .

The obstacles affecting the use of scientific methods In time management

A Case study On (Rama) & (H G T) suisse companys

رسالة مقدمة الى المجلس العلمي لكلية الادارة والاقتصاد في الاكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك لنيل درجة الماجستير في العلوم الادارية

اعداد
اسعد صالح بوبكر العقيلي

المشرف
الاستاذ الدكتور وليد ناجي الحيالي

الدانمارك – كوبنهاجن

توصية المشرف

اشهد بأن اعداد هذه الرسالة قد انجزت تحت اشرافي في الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك كلية الادارة والاقتصاد – قسم الادارة . وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الادارية

التوقيع :

المشرف : ا . د . وليد ناجي الحيالي

التاريخ : / / ٢٠٠٩ م الموافق : / / ١٤٣٠ هجري

(أ)

توصية القسم

بناءاً على التوصيات ارشح هذه الرسالة للمناقشة

التوقيع :

رئيس قسم

ا . د .

التاريخ : / / الموافق : / / ١٤٣٠ هجري

(ب)

التفويض

اني الطالب اسعد صالح بوبكر العقيلي افوض الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات او المؤسسات او الهيئات او الاشخاص عند طلبها

التوقيع :

الاسم : اسعد صالح بوبكر العقيلي

التاريخ : / / ٢٠٠٩ م الموافق : / / ١٤٣٠ هجري

قرار لجنة المناقشة

نشهد اننا اعضاء لجنة المناقشة بأنه قد اطلعنا على الرسالة الموسومة :
" المعوقات المؤثرة في استخدام الاساليب العلمية في إدارة الوقت ، دراسة تطبيقية
شركة (Rama) ، وشركة (H G T) السويسريتين " .
وقد جرت مناقشة الطالب (اسعد صالح بوبكر العقيلي) في محتوياتها وفيما له علاقة بها .
ونعتقد بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في العلوم الادارية بتقدير :

واجيزت هذه الرسالة بتاريخ : / / ٢٠٠٩ م الموافق : / / ١٤٣٠ هجري

اعضاء لجنة المناقشة

اللقب العلمي	الاسم	الصفة في اللجنة	التوقيع

مصادقة لجنة الكلية

صدقت من قبل مجلس الكلية .

التوقيع :

الاسم : ا . د . وليد ناجي الحيالي

عميد كلية الادارة والاقتصاد

التاريخ : / / ٢٠٠٩ م الموافق : / / ١٤٣٠ هجري

(ج)

الاهداء ..

الى روح ابي .. الذي علمني معنى الحرية .. والالتزام ..
الى امي الغالية .. مُعلمتي الاولى على فك طلاسم الكلمات .. وكشف روعة الحروف ..
الى زوجتي المُخلصة .. التي تحملت معي صقيع الغربة .. وعناء الترحال ..
الى روح اخي (رفيق) .... المثال لمعنى التضحية بالنفس في سبيل القيم العليا ..
الى ابنائي .. وحلمي الكبير .. ان اراهم يبنون وطنهم ليبيا .. تحت سماء يغمرها الخير والحب والسلام ..
الى من ساهم ولو بكلمة في اضاءة الشموع ..

حين اطبق الديجور ..

واعتمت الدروب ..

الى كل هولاء اهدي بحثي المتواضع هذا ...

الباحث

(ح)

<u>شكر وتقدير</u>

اتقدم في البداية بالشكر والتقدير للدكتور وليد الحيالي .. الذي شجعني بكلماته المطمئنة .. الواثقة .. على خوض تجربة البحث العلمي .. لنيل درجة الماجستير ..
وكذلك الشكر والتقدير للدكتورة اعتصام الشكرجي .. التي ساعدتني بارائها القيمة .. ونصائحها الرشيدة ..
وجنبتني مزالق البدايات .. واخذت بيدي حتى اتممت هذه الرسالة ..
كما ان الشكر والتقدير موصول للدكتورة سلوى السامرائي .. التي لم تبخل على بخبرتها العلمية الواسعة .. وارشدتني الى الطرق الواضحة لتصحيح الرسالة وتقويمها ..
وكذلك الشكر والتقدير للدكتور لحسن .. وصديقي عادل الجريدي .. اللذان لولا جهدهما الطيب .. وتكرمهما بمد يد العون في مجال البحث الاحصائي
ما استطعت الوصول الى النتائج الاحصائية العلمية التي يتطلبها البحث ..
والشكر والتقدير للدكتور سعدون .. الذي استفدت بارائه .. ودفعني بكلماته الناصحة الى اعتماد الاستبيان .. بعد اجراء بعض التعديلات ..
ولايفوتني ان اذكر بالشكر والتقدير كافة الاصدقاء الذين زودوني بالكتب .. ومصادر المعلومات التي تطلبها البحث .. ومساعدتي في الترجمة .. وتوزيع الاستبيان ..
وكذلك الاصدقاء والزملاء في شركة H G T لتقديمهم يد العون في توزيع الاستبيانات .. وتشجيعهم لنيل درجة الماجستير ..

الباحث

الفهرست

المقدمة ١١
الخلاصة ١٤
منهجية البحث ١٦
أهمية البحث .... .١٦
مشكلة البحث ١٧
أهداف البحث ١٨
عينة وحدود البحث ١٩
أساليب جمع البيانات ٢١

الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة
أولا الإطار النظري
المبحث الأول : اساسيات إدارة الوقت

مصطلحات ومفاهيم اساسية ٢٢
مفهوم الإدارة وعناصرها الرئيسية ٢٢
مفهوم الإستراتيجية وأساس تطورها ٢٥
مفهوم التنمية ٢٦
مفهوم واهمية الوقت ٢٨
المفهوم الفلسفي للوقت ٢٩
المفهوم الاقتصادي للوقت ٣٠
مفهوم الوقت في العملية الادارية ٣٢
المفاهيم الحديثة في الادارة ٣٣
إدارة المعرفة ٣٣
إدارة الذات ٣٥
الإدارة الالكترونية ٣٨
إدارة الأزمات ٤١

الفصل الأول : الإطار النظري والدراسات السابقة
المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة الوقت

المفهوم والاهمية ٤٣
انواع إدارة الوقت ٤٥
إدارة وقت الافراد ٥٣
إدارة وقت المنظمات ٤٧
معوقات إدارة الوقت ٥٠
خطوات إدارة الوقت ٥٢

السيطرة والرقابة على إدارة الوقت ٥٤
المزايا المتحققة من إدارة الوقت ٥٦
المنظور المستقبلي لادارة الوقت ٥٦
التفويض وسيلة فعًالة لادارة الوقت ٥٧

ثانياً : الدراسات السابقة

إدارة الوقت في المكتبات ومراكز المعلومات ٥٩
إدارة الوقت في بعض انواع المكتبات ٦١
إدارة الوقت في العملية التعليمية ٦٤
بعض الدراسات الهامة في مجال الزمن والتعليم ٦٩
بعض الدراسات الحديثة التي ربطت بين الاداء الاداري والوقت ٧٠

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية التطبيقية
المبحث الاول : عرض وتحليل بيانات الدراسة

. ابرز اساليب إدارة الوقت ٧٤
تحليل اساليب إدارة الوقت كلٌ على حده ٧٤
تحليل الاهمية النسبية لاساليب إدارة الوقت ٨١
المعوقات الشخصية لادارة الوقت ٨٣
تحليل المعوقات الشخصية لادارة الوقت كلٌ على حده ٨٣
تحليل الاهمية النسبية للمعوقات الشخصية لادارة الوقت ٨٧
المعوقات التنظيمية لادارة الوقت ٨٨
تحليل المعوقات التنظيمية لادارة الوقت كلٌ على حده .... .٨٨
تحليل الاهمية النسبية للمعوقات التنظيمية لادارة الوقت ٩٥
المعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت ٩٥
تحليل المعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت كلُ على حده .... .٩٥
تحليل الأهمية النسبية للمعوقات الفنية والتقنية لإدارة الوقت ٩٩
التسويف ١٠٠
تحليل معوقات إدارة الوقت المتعلقة بالتسويف كلُ على حده .... .١٠٠
تحليل الاهمية النسبية لمعوقات إدارة الوقت المتعلقة بالتسويف ١٠٤

المبحث الثاني : النتائج والتوصيات

النتائج ١٠٥
التوصيات ١٠٦
المراجع والمصادر.. ١٠٧
الملاحق ١١١

Introduction

PAYING ATTENTION TO TIME AND THE PREVENTION OF ITS' DISPOSAL, AND KNOWING HOW TO INVEST AND IMPLENT IT WISLEY, IS AN INDICATION THAT LIFE HAS A PURPOSE AND AMEANING. .

IF ONE IS TO HAVE A MEANINGFUL LIFE, HIS TIME MUST HAVE A MEANING.THERE IS NO SUCH THING AS EXTRA TIME THAT ONE CAN FALL ON, AND CERTAINLY WE CANT BUY SHARES IN TIME AND STORE THEM.
TIME LOST OR GONE FROM OURLIVES IS TIME LOST FOR GOOD AND CAN NOT BE RETRIEVED OR MADE UP BY ANY MEANS.
STANLEY MRAKS THE CHAIRMAN OF THE SUCCESFUL NEIMAN&MARKS GROUP,REPLIED TO A QUESTION BY B.UGENE GROSSMAN, THE TIME MANGEMENT EXPERT,ON WHAT IS THE THING THAT SUCCESFULL,PROSSPRIOUS AND FAMOUS PEOPLE THAT HE HAD KNOWN ALL HAVE IN COMMON?

" THEY ALL HAVE DAYS THAT CONSIST OF TWENTY FOUR HOURS…AND THAT OUR WORLD IS EXPANDING IN ALMOST ALL DIRECTIONS, BUT WE STILL HAVE A TWENTY FOUR HOUR DAY,AND THE MOST SUCCESFULL AND THE LESS SUCCESFULL PEOPLE, ALL HAVE THE SAME SHARE OF HOURS EACH DAY."

WHERE DOES THE DIFFERENCE LIE THEN?

IN MY OPINION, I THINK THE DIFFERENCE LAYS IN THE WAY WE LOOK.AT THE IMPORTANCE OF THE TIME AND THE WAYS AND MEANS OF USING IT IN THE TWENTY FOUR HOURS SPACE THAT IS GIVEN TO US DAILY .

IT'S FROM HERE, THATTIME MANEGMENT BECOMES IMPERETIVE, AND THE IMPORTANCE OF THE STRATIGIC ROLE IT PLAYS IN THIS DAY AND AGE, WHERE THE DEMANDS OF ALL ASPECTS OF OUR LIVES,ON THE PROFFESSIONAL FRONT, AND THE INCREASED DOMISTIC DEMANDS,IN ADDITION THE GROWING OF SOCIAL PRESSURES, THE EMERGENCE OF NEW TEHNOLOGIES,THE

INFORMATION EXPLOSION , IF YOU WISH,THE EXUSTIVE RUSH IN THE COMPETATIVE NATURE OF THE MARKET, THE DIVERSITY IN THE CONSUMERS TASTE AND NEEDS, AND THE CROWDING OF ADVERTISING SPACE BY ADS THAT MARKET SERVISES AS WELL AS CONSUMER GOODS.

FROM ALL THESE FACTORS, IT IS IMPERETIVE TO PAY GREAT ATTENTION TO TIME MANEGMENT. AND TO LEARN NEW MECHANSIMS AND WAYS TO BETTER MANGE TIME, AND LAY NEW GROUNDS AND PLATFORMS TO SHOWCASE NEW METHODS TO MANAGE TIME AND IT'S IMPLENTATION S IN KINDS OF VENUS.AND TO STUDY THE SUCCES STORIES OF OUR PREDCESORS, TO SEE HOW THEY WERE MORE CARFULL IN MANAGING THEIR TIME EFFECTIVELY AND EFFECINETLY TO REACH NEW HIGHTS AND REALISE THEIR POTINTIAL .

THIS PAPER IS AN ATTEMPT TO LEARN TIME MANGEMENT, WHAT ARE THE TOOLS AND THE STRATIGIES TO USE IN ORDER TO MANAGE TIME, TO FIND THE OBSTACLES THE PREVENT US FROM USING SCINTIFIC MEANS TO MANGE TIME THE SAME OBSTACLES THAT STAND IN OUR WAY TO AFFECTIVLY USE TIME IN A MORE PRODUCTIVE AND EFFECIANT WAY.

IT IS THROUGH THIS PAPER WE SHAL BE ABLE TO EXPLORE THE IDEAS THAT DEALT WITH THE SUBJECT OF TIME MANAGEMENT FROM DIFFERENT PRESPECTIVES AND VARIOUS STUDIES,SO WE CAN UTILIZE THOSE EFFORTS IN THE PURSUIT OF A MORE PRODUCTIVE,MORE PROSPEROUS AND MORE VALUEABLE.

AS BEJAMIN FRANKLIN ONCE SAID " IF YOU LOVE LIFE, THEN DONT WASTE TIME, FOR LIFE IS MADE OF TIME."

المقدمة

ان الاهتمام بالوقت والحرص على عدم اهداره ، وتوظيفه واستثماره بشكل كفوء وفعاًل يدل على ان للحياة معنى وقيمة .
و اذا اردت ان تجعل لحياتك معنى ، فاجعل لوقتك معنى .
فلا يوجد وقت اضافي يمكن اللجوء اليه ، او اوقات يمكن شراؤها او تخزينها .
فما يمضي من الوقت هو نقص في عمر الانسان ذاته ، ولايمكن باية طريقة تعويضه او ادراكه .
اجاب (ستانلي ماركوس) رئيس مجموعة نيمان ماركوس الناجحة ، عندما سأله خبير إدارة الوقت (ب . يوجين جريسمان) عن ما هو العامل المشترك بين الناس الاغنياء والاقوياء والمشاهير الذين يعرفهم ؟

" كلهم لديهم ايام تتكون من اربع وعشرين ساعة .....
، ان العالم توسع في كل الاتجاهات تقريباً ، ولكن مازال لدينا يوم باربع وعشرين ساعة ، ويتلقى انجح الناس وافشلهم نفس الحصة من الساعات كل يوم ."
اذن اين يكمن الفرق ؟
يكمن الفرق في في نظرتنا الى قيمة الوقت ومجموعة الطرق والوسائل التي نستخدمها لاستغلال الوقت في هذه المساحة اليومية من الزمن والمقدرة باربع وعشرين ساعة .
ومن هنا جاءت اهمية إدارة الوقت ودورها الحاسم والاستراتيجي في هذا العصر الذي تعددت فيه مطالب المهنة ، وتنوعت احتياجات العائلة ، وتزايدت الضغوطات الاجتماعية ، وبروز ثورة التقنية ، وانفجار المعلومات ، والتسارع المرهق في سوق المنافسة الضخم ، والتبدل والتنوع الكبير في نزعات واذواق المستهلكين ، وتزاحم الدعايات المروجة للسلع والخدمات في الفضاء الاعلاني الواحد .
اذن من هذ الاعتبارات ، تحتَّم الاهتمام والتركيز على إدارة الوقت ، وضرورة معرفة خطط واليات وطرق ووسائل إدارة الوقت . وافراد مساحة لعرض انواع ادارات الوقت وتطبيقاتها في مجالات مختلفة .
وكذلك متابعة قصص الناجحين ، وكيف حرصوا على تنمية اوقاتهم واداروها بكفاءة وفاعلية حتى وصلوا الى قمة النجاح والتفوق .
وهذه البحث محاولة لمعرفة ماهي إدارة الوقت ، ماهي اساليبها وتقنياتها واستراتيجياتها ، ومعرفة ماهي المعوقات التي تعرقل استخدام الاساليب العلمية لادارة الوقت وتحول دون الاستخدام الفعال والكفوء لتقنيات إدارة الوقت
ومن خلاله سنرى الافكار والتطبيقات التي عالجت موضوع إدارة الوقت من زوايا نظر ودراسات متنوعة
بغية الاستفادة من هذه المجهودات والمحاولات لتكون حياتنا اكثر ثراءاً وخصوبة وانتاجية
يقول (بنجامين فرانكلين) :
" هل انت تُحب الحياة ؟
اذن لا تبدد الوقت ، لان الوقت هو المادة التي صُنعت منها الحياة "

summary

THIS RESEARCH DEALS WITH THE IMPORTANCE OF TIME, AND HOW TO EFFECTIVELY MANAGE IT BY USING HIGHLY SOPHISTICATED METHODS.

IT ALSO LOOKS AT THE SCINTEFIC APPLICATIONS TO MANGE TIME, AS THEY WERE ADAPTED BY TWO VERY WELL KNOWN COMPANIES IN THE WATCH MAKING FIELD IN SWITZERLAND. THEY ARE {RAMA} AND {H.G.T.}, AND AT THE SAME TIME TRIES TO EXAMINE THE OBSTACLES THEY HAD TO OVER COME TO ACHIVE THAT. SOME OF THE MOST VISIBLE OBSTACLES THIS RESEARCH TACKLES ARE : ORGANIZATIONAL OBSTACLES
TECHNICAL OBSTACLES, PERSONAL OBSTACLES AND PROCRASTINATION.
GIVEN THE FACT THAT {RAMA} AND {H.G.T.} ARE VERY WELL ESTABLISHED AND FAMOUS COMPANIES IN WATCH MAKING INDUSTRY IN SWITZERLAND AND THEIR SUCSSES IN THE FIELD AND THEIR WORLD RENOWN REPUTATION IN SWISS WATCH MANUFACTURING, AND THE FACT THAT THEY ARE LOCATED IN WHAT IS KNOWN AS THE CREST OF WATCH MAKING IN SWITZERLAND, SHALL GIVE THIS RESEARCH MORE SUBSTANCE AND LEGITMACY, IT ALSO MAKES AN EFFORT TO DISCUSSES THE IMPACT OF EACH OF THOSE OBSTACLES TO THE SCINTIFIC METHODS USED TO BETTER MANAGE TIME, AND EXAMINES THE REALTIONSHIP
BETWEEN EACH AND EVERY OBSTACLE , AND IT'S REALTIVE AFFECT ON MANAGING TIME. IN ADDITION THE RESEARCH AIMS TO CONTRIBUTE IN THEORY TO THE TOPIC BY EXPLORING THE NEW TECHNOLGIES , SUCH AS ,ELECTRONIC MANAGEMENT, CRISIS MANAGEMENT,IFORMATION MANAGEMENT,ETC AND HOW IT RELATES TO TIME MANAGEMENT TECHNICAL ASPECTS. FURTHERMORE THE RESEARCH ALSO EXPLAINES THE MEANING OF SELF-MANAGEMENT,THE CONCEPT OF TIME MANAGEMENT FOR ORGNIZATIONS AS WELL AS THE MEANING OF TIME MANAGENET FROM AN ECONOMICAL,PHILOSOPHICAL AND ORGANIZATIONL POINT OF VIEW.
BY LOOKING AT THE RESULTS FROM THE FIELD EXPERMENTS DONE AT BOTH FACILTIES, THE RESEARCHERS NOTICED THAT THERE WAS GREAT EMPHASISS ON IMPLEMINTING SCIENTIFIC METHODS TO MANAGE TIME, IN PARTICULAR SITTING CLEAR GOALS, KNOWING CLEARLY THEIR PRIORITIES AND ALL THOSE TASKS THAT NEEDED TO BE UNDERTAKEN

ARE DELEGATED. IT WAS ALSO NOTED THROUGH STATISTICAL ANALYSIS
TO THESE OBSTACLES THE FOLLOWING:
1- PERSONAL OBSTACLES DO NOT HAVE A NEGATIVE IMPACT ON THE SCIENTIFIC PROCEDURES TO MANAGE TIME.
2-MOST ORGANIZIONAL OBSTACLES DID NOT REACH THE RECOMMENDED AVERAGE (3).

WHILE THIS STUDY SHOWED NO MAJOR AFFECT BY THESE OBSTACLES IN REGARD TO TIME MANAGEMENT, IT SHOWED SOME RENDRENCE IN EFFECIANT ORGANIZING.

4- PROCRASTINATION AS A MAJOR OBSTACLE DID NOT HENDER IN ANY WAY THE ADAPTATION OF SCIENTIFIC PROCEDURES IN TIME MANAGEMENT IN BOTH COMPANIES.

BASED ON THE CONCLUSION OF THE RESEARCH ,THE AUTHOR IS RECOMENDING FEW STEPS DEEMED ESSENTIAL TO STRENGTHEN HIS STUDY AND TO OPEN MORE DOMAINES FOR THIS KIND OF STUDIES.

منهجية البحث

١ : - أهمية البحث :

يستمد البحث أهميته من موضوع الدراسة ، الوقت ، وكيفية إدارته وتنميته ، واستغلاله على الوجه الأمثل ، وبصورة فعّالة ، للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها .
وللوقت أهمية عظيمة فهو رأسمال الإنسان ، ومادة حياته . وقد اقسم الله سبحانه وتعالى بالعصر، في سورة من القران الكريم .. سُميت بسورة العصر .

وتذهب بعض التفاسير إلى إن العصر هو الوقت ، وهذه من اكبر الدلالات على أهمية الوقت وقدره الثمين .
وفي الحديث القدسي " يأبن ادم ، إذا ذهب يومك ، ذهب بعضك .... "
ومع كل غروب شمس ، وشروقها ، يُعلن عن فناء يوم ، وميلاد آخر.
واليوم الذي أفل لن يعود ، ولو اجتمع كل البشر على إعادته ، أو إيقافه ، أوثنيه عن الرحيل . كما ان الوقت صار مورداً رئيسيا ، ويلعب دوراً استراتيجياً مؤثراً في وضع الخطط ورسم الأهداف التي يرغب المدراء في تحقيقها ، فان لم يكن هناك تحديد دقيق لوقت الخطة ، وزمن تحقيق الأهداف .وادراك شامل ومسبق للمعوقات التي تحول دون استخدام الاساليب العلمية لادارة الوقت ، ولم يكن هناك وضوح لزمن بداية الخطط وما هي أزمنة و مراحل تنفيذها ، ومتى تنتهي ، فلن نصل إلى أهدافنا على الاطلاق ، وستكون الخطط والأهداف ، مجرد أحلام مكتوبة على الورق ، لن تنفذ أبدا .

وعرف اليابانيون العامل الحاسم للوقت ، ودوره الاستراتيجي في النجاح ، فادخلوا مفهوم جديد في علم الإدارة " القيام بالعمل من أول مرة " . وهذا يعني إن كل التجهيزات والترتيبات قد تمت دراستها بدقة ،
قبل الشروع في اتخاذ قرار التنفيذ .لان الأعمال التي يتم تأديتها بصورة خاطئة وغير مدروسة ، وبشكل فجائي ومتسرع ، وعدم المعرفة بالمعوقات المتوقعة التي تحول دون استخدام الادوات والاساليب العلمية لادارة الوقت ، يجعلنا نرتكب أخطاء فادحة ، وتتراكم الأعطال ، وتزداد المشاكل ، وهذا كله يودي إلى هدر ، وضياع كبير للوقت .

ويرى الباحث ان اهمية البحث على الصعيد **العملي** تتضح من خلال النقاط التالية :

١ – إن معرفة و تحديد ألأساليب العلمية لإدارة الوقت من شأنه ان يعزز من فرص نجاح وتطور صناعة الساعات السويسرية .

٢ - إن معرفة الشركات السويسرية لصناعة الساعات بمعوقات إدارة الوقت – و من ثم معالجتها أو الحدّ منها – من شأنه أن ينعكس مباشرة في الرفع من كفاءة العاملين بها ، و تدعيم الأعمال المتعلقة بكلٌ من الأنشطة التخطيطية و الرقابية على وجه الخصوص ، و بقية الأنشطة الإدارية الأخرى عموماً .

٣ - إن حرص الشركات السويسرية لصناعة الساعات على تحسس ، و معرفة مسببات و عوامل إهدار وقت العاملين ، ومن ثم إيجاد الأرضية و المناخ الملائمين لعلاج و تجنب ذلك ، يمكّنها – على نحو فعّال – من رفع و تحسين إنتاجية العاملين و الشركة ككل .

أما على الصعيد **العلمي** ، فأن أهمية البحث تقوم على ما يلي :

١- ندرة الدراسات و الأبحاث المتعلقة بمجالات إدارة الوقت في بيئة صناعة الساعات السويسرية ، مما قد يجعل من هذه الدراسة إضافة أصلية إلى المعرفة العلمية في هذا الخصوص .

٢- المساهمة في زيادة الأثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة بإدارة الوقت ، لما قد تشكله نتائج هذه الدراسة من حافز قوي للقيام بدراسات مكملة ، أو لمحاكاة الدراسة عينها في بيئاتٍ أخرى .

٢ :- مشكلة البحث :

أدركت الشركات إن الوقت عامل حرج و حاسم ، في السوق التنافسية ، وان عدم المعرفة بالمعوقات التي تحول دون ادارته بشكل فعّال ، وإهماله ، يؤدي في نهاية المطاف ، إلى ضعف القدرة التنافسية للشركات ، وخسارة هذه الشركات لزبائنها ، وبالتالي خروجها من السوق . والوقت هو المعيار الحساس الذي تضعه الشركات في حسبانها عند رسم الخطط ، وتحديد الأهداف ، و ينعكس ذلك في البرمجة الزمنية للخطط و الأهداف بما يكفل إتساقها وتحققها في مداها الزمني الملائم بدون إفراط أو تفريط –على حدً سواء – في مورد الوقت ، المحدود في عرضه – قسراً – بطبيعته . و لا يتأتى هذا بطبيعة الحال إلا بحُسن إدارة الوقت على النحو الذي يعظم من كفاءة إستخدامه ، و فعالية نتائجه من ناحية ، و يخفف من آثار وطأة كونه مورد ناضب غير متجدد من ناحية أخرى. و يستحسن الأشارة في هذا الصدد إلى أن إتباع الأساليب العلمية في إدارة الوقت ، و الإحاطة الشاملة و الدقيقة للأسباب و العوامل (المعوقات) الي تحدّ من إستثماره الأستثمار الأفضل ، بغية تفاديها أو التخفيف منها ، يعتبر حجر الزاوية في نجاعة الإدارة الفعالة للوقت

لذا يمكن القول بأن نجاح وتفوق الشركات والصناعات الحديثة ،والمنظمات المتطورة يعتمد – إلى حد كبير - على مدى معرفتها بأساليب وطرق ومهارات إدارة الوقت ، و درجة أعتمادها و أستخدامها لهذه الأساليب و الطرق . و بذلك فقد أمست برامج التدريب على تقنيات إدارة الوقت ، ومعرفة ماهي معوقات ادارة الوقت ، ضمن المفاتح الرئيسية في استراتجيات الشركات الحديثة ، الراغبة في المحافظة على ميزاتها التنافسية ، لتعزيز فرص بقاؤهاو أستمرارها في الأسواق.

و في ضوء ما سبق فأن مشكلة الدراسة تكمن في فحص ، وتبيان أبرز الأساليب العلمية المتبعة في إدارة الوقت ، وكذلك استعراض للمعوقات التي تحدّ من أستثمارة ، او تحول دون إدارته على النحو الأفضل ، بشركتي (Rama)
، و (H G T) ، السويسريتين .

٣ :- أهداف البحث :

يهدف البحث إلى :

١- زيادة الاهتمام بكيفية استثمارالوقت من قبل شركات صناعة الساعات السويسرية ، باعتباره مورداً أساسياً لتنفيذ الخطط والسياسات والاستراتجيات .

٢ - محاولة لتسليط الضوء على نجاح شركات صناعة الساعات السويسرية ، لتقتدي بها الشركات الراغبة في النجاح والتفوق ، وخاصة الشركات الليبية ، وبعد ان جعلت العولمة ، وتطور تقنيات الاتصالات .. الشركات العالمية ، المنتشرة حول العالم . تعمل في بيئة تنافسية ، تكاد تكون متشابهة . وبعد ان صارالكون مجرد قريةً صغيرةً .

٣ - الاسهام النظري ، في مجال إدارة الوقت ، بتعرضه الى الادارات الحديثة ، مثل الادارة الالكترونية ، وادارة الازمات ، وادارة المعرفة ، وغيرها ، وعلاقتها بتقنيات واساليب إدارة الوقت .

٤ - التعرّف إلى الأساليب العلمية المتبعة في إدارة الوقت بشركتي (Rama) ، و (H G T) السويسريتين

٥ - تحديد المعوقات المختلفة لإدارة الوقت بشركتي (Rama) ، (H G T) ، السويسريتين .

وتأسيساً على ما تم توضيحه في مشكلة البحث ، وبناْءً على ما تم تحديده من اهداف ،

فإن الدراسة تطمح الى الاجابة على التساؤلين التاليين :

١ – ما مدى الاهمية النسبية للاساليب العلمية المختلفة لادارة الوقت للشركتين قيد الدراسة

٢ – ماهي الاهمية النسبية للمعوقات المختلفة لادارة الوقت :

(أ) المعوقات الشخصية

(ب) المعوقات التنظيمية

(ج) المعوقات الفنية والتقنية

(د) التسويف .

في الشركتين قيد الدراسة .

٤ :- عينة و حدود البحث :

تتمثل عينة الدراسة في الادارة التقنية والوسطى بالنسبة لشركة (H G T) , وهي شركة تُصنَّع مايقارب ٤٠ في المئة من اجزاء الساعات التي تنتجها اكثر من اربعة عشرة شركة تصنيع الساعات ، وتعتبر من كبرى شركات صناعة الساعات السويسرية مثل (Cartier) ، (Van cleef) ، (I W C) وهي تصنع الساعات منذ سنة ١٨٦٨

لذا ونتيجة لهذا الدور ، فان شركة (H G T) ، تعتبر خط انتاجي رئيسي لهذه الشركات الكبيرة .

اما شركة (Rama) ، فان عينة البحث ، تتمثل في مدير الشركة ، وموظفي الادارة التجارية ، وهي من الشركات الناجحة . والمنتشرة عالمياً .

اما مجتمع الدراسة ، فقد اقتصر على هاتين الشركتين ، وتم اختيار عينة الدراسة بالنسبة لشركة (H G T) بصور قصدية ، اما عينة الدراسة بالنسبة لشركة (Rama) ، فقد قام مدير الشركة بالاجابة على الاستبيان الخاص به ، ثم قام بتوزيع نماذج الاستبيان باختياره لموظفي القسم التجاري في شركته .

والمنطقة الجغرافية التي تم فيها اختيار العينة ، هي منطقة (كانتون نيو شاتل) ، ومدينة (بييل) ، وتقعان في المنطقة المعروفة بهلال تصنيع الساعات .

اى المنطقة التي تتركز فيها كبرى شركات انتاج الساعات السويسرية .

وشهرة شركة (H G T) ، وشركة (Rama) ، ونجاحهما في سوق صناعة الساعات السويسرية ، ووجودهما في منطقة صناعة الساعات ، من شأنه ان يضيف قوة ومصداقية الى العينة ، التي تم اختيارها لاجراء البحث التطبيقي عليها .

وتجدر الاشارة الى الى ان التخصصات الوظيفية لعينة البحث في شركة (Rama) ، تمثلت في مدير الشركة ، وموظفي وموظفات القسم التجاري .

فيما تشكلت التخصصات الوظيفية لعينة البحث في شركة (H G T) ، كما يلي :

مسئول المُحترف

مسئول الحسابات

خبير المشتريات

مدير التقنية

خبير تقنية الانتاج

مساعدة الموارد البشرية

مُراقب المدخلات الخارجية والانتاج

خبير تصميم الموديلات على الكمبيوتر

خبير الثقب

مديرة الموارد البشرية

مسئول قسم الخراطة

الا انه ورغم اهمية العينة المختارة ، وتنوع تخصصاتها ، وقوة ومصداقية اجاباتها فإن صغر حجمها - سبعة استبيانات لشركة

(Rama) ، واحد عشر استبياناُ لشركة (H G T) - يشكل قيداً لايمكن تجاهله ، على تعميم نتائج الدراسة على شركات صناعة الساعات السويسرية باكملها .

العينة حسب العمر

البيان	اقل من ٢٠	من ٢٠ الى ٣٠	من ٣٠ الى ٤٠	من ٤٠ الى ٥٠
شركة (Rama)	٢	٤	-	١
شركة (H G T)	-	٢	٨	١
المجموع	٢	٦	٨	٢

الملاحظ ان معظم اعمار العينة التي تمت دراستها ، تقع في خانة الفئة العمرية من عشرين الى اربعين ،

العينة حسب الجنس

البيان	ذكر	انثى
شركة (Rama)	١	٦
شركة (H G T)	٨	٣
المجموع	٩	٩

تجدر الاشارة الى ان غالبية العينة التي تمت دراستها هم من الذكور ، اذ بلغت نسبة الاناث الى الذكور في شركة (Rama) واحد الى ستة ، وبلغت نسبة الاناث الى الذكور في شركة (H G T) ثلاثة الى ثمانية .

٥ :- أساليب جمع و تحليل البيانات :

اعتمد البحث على المنهج التحليلي الوصفي ، وتم استخدام الاستبيانات وتوزيعها على العينة المختارة ، وتسليم أستمارات الاستبيانات لعينة البحث واستلامها تم مباشرة باليد . و قد قام الباحث بتوزيع صحائف الأستبيان في شركة H G T ، ومن اصل اثنا عشر استبياناً تم توزيعها ، تم الحصول على احد عشر صحيفة أستبيان صالحة للتحليل .

اما شركة(Rama) فقد تم توزيع الاستبيانات عن طريق وسيط تجمعه علاقات شخصية مع كلٍ من الباحث و مدير شركة راما ، ومن اصل عشر استبيانات وزّعت ، تم الحصول على سبع أستمارات كلها تفي بشروط التحليل .

وقد تم اعتماد الاستبيان كاداة لجمع المعلومات ، نظراً لما يحظي به الأستبيان من قبول لدى عينة الدراسة ، حيث يتيح لهم الفرصة في الأجابة بدون أن يكون ضاغطا على وقتهم ، أو قيدا على التعبير عن رأيهم بصراحة و موضوعية. وقد تمت الأستعانة في تصميم و بناء الأستبيان - بشكل كبير - بالاستبيان الذي اعده الباحث على بن سعيد الزهراني ، حول دراسته ، عن إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة . وقد تم اجراء بعض التعديلات البسيطة ، وتمت ترجمته الى اللغة الفرنسية ، لتوزيعه على عينة البحث ، مع اضافة فقرة (التسويف) من كتاب باللغة الفرنسية عنوانه : (géré mieux votre temps) . او ادر وقتك بشكل افضل والاستبيان يشتمل على عدة مجموعات من الفقرات التي تقيس كلٌ من : الأساليب العلمية لإدارة الوقت ، المعوقات الشخصية لإدارة الوقت ، المعوقات التنظيمية لإدارة الوقت ، المعوقات الفنية و التقنية لإدارة الوقت ، التسويف ، حيث تم الحصول على إجابات المشاركين ، طبقاً إلى تدرج ليكرت الخُماسي ، وفقاً إلى :

دائماً = ٥ ، غالباً = ٤ ، احياناً = ٣ ، نادراً = ٢ ، أبداً = ١

الفصل الاول

الاطار النظري ، والدراسات السابقة

اولاً الاطار النظري

المبحث الأول : أساسيات إدارة الوقت

أولا : مصطلحات ومفاهيم أساسية

١ - مفهوم الإدارة وعناصرها الرئيسية ..

الادارة : Management

تعرف الادارة بانها عملية تجميع ادوات الانتاج المختلفة ، رأس مال ، قوى عاملة ، موارد طبيعية ، واستغلالها بفاعلية وكفاءة ، لتحقيق الاهداف .
وهي نشاط انساني يهدف الى تحقيق افضل النتائج ، باستخدام الموارد المتوفرة .
وتعرف ايضاً بانها مجموعة من الانشطة المتميزة ، التي يتم توجيهها بفاعلية وكفاءة ، لاستخدام الموارد المتاحة . لتحقيق هدف ، او مجموعة اهداف .
وهو علم نشاء مع نشوء الحضارات القديمة ، وبداية ظهور الحياة المدنية . منذ ايام الحضارة الفرعونية ، ومعجزتها القائمة الى اليوم ، وهي الاهرامات ، والتي تطلب بنائها سلسلة من الاعمال الادارية والهندسية المتشابكة ، لازلنا غير قادرين على فك طلاسمها ،
وكانت الحضارة اليونانية ، واسهامات الفلاسفة ، في تعريف وتحديد شكل الدولة ، ورؤيتهم للحضارة والحياة والمعاملات المدنية .
وحدثنا التاريخ عن دووابن فارس ، ونظم المراسلات ، التي اخذها عنهم المسلمون ، واضافوا اليها الكثير من العلوم ، حتى شيدوا حضارة تنويرية ، أضاء نورها ، ليل اوربا في عصورها المظلمة .
ولكن الادارة كمفهوم علمي متفرد ، له مدارسه ، ومذاهبه ، ونظرياته ، ومبادئه ، لم يظهر الابعد النهضة الصناعية ، في اوربا في القرن التاسع عشر .

كما نجم عن اتساع المشاريع ، بروز مبداء تقسيم العمل ، ورائد هذا المبداء هو (فريدريك تايلور)
وهذا جعل العامل يتخصص في جزئية محددة من العملية الانتاجية ، مع حساب الوقت والحركة ، الامر الذي ساهم في سرعة الاداء والاتقان ، وزيادة الانتاج
وهذا دعى بدوره ، الى وجود عمليات تنسيق ، وتنظيم ، وتخطيط ، ورقابة ، وتوجيه ، في كافة مستويات العملية الانتاجية .

واختلف علماء الادارة والممارسون لها ،في كونها علم ام فن ،
ويرى اصحاب انها فن ، ان الادارة تتطلب مهارات ومواهب انسانية خاصة ، يتم تنميتها بالممارسة ، والخبرة المكتسبة .
لان الادارة تتعامل مع البشر ، الذين يختلفون في طباعهم ، وسلوكهم ، وردود افعالهم .

اما اصحاب راي ان الادارة علم فحجتهم هي ، ان الادارة هي علم استخدام الجهد الانساني ، حيث ان العلم يقوم على جمع المعلومات ، والبيانات ، والملاحظات ، وتنظيمها ، وتفسيرها ،

بغرض الوصول الى حقائق ، وقوانين ، وقواعد ، عامة ، لتفسير الظواهر ، والتنبؤ بحدوثها
وتعرف الادارة بانها الاستخدام الفعال ، والكفء للموارد البشرية ، والمادية ، والمالية ، والأفكار ، والوقت ، من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في ، التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، بغرض تحقيق الاهداف ،
ونعني بالموارد هي :

- الموارد البشرية : الافراد الذين يعملون في المنظمة
- الموارد المادية : كل مايوجد في المنظمة من مباني واجهزة والات .
- الموارد المالية : كل الاموال التي تستخدم لتسيير الاعمال الجارية والاستثمارات طويلة الاجل .
- المعلومات والافكار : تشمل الارقام والحقائق والقوانين والانظمة .
- الوقت : هو الزمن المتاح لانجاز الاعمال

وظائف الادارة الرئيسية :

اولاً : التخطيط Planing

هو الاعداد المسبق لخطوات الاعمال ، للوصول الى الهدف
وتنشاء الحاجة اليه ، لندرة موارد المنظمة ، ووجود المنظمة في بيئة معقدة ومتشابكة
ومن ميزات التخطيط الجيد والفعال ، ان يتصف بالمرونة ، ان يكون واقعياً، فلا يسرف في المثالية ، ولا في التشاؤم ، خطواته تفصيلية ومحددة ،
ان يغطي كل انشطة المنظمة ، تتحدد فيه الفترات الزمنية ، والوقت المطلوب لانجاز الاعمال
وهناك اصناف عديدة من التخطيط ، مثل التخطيط الاستراتيجي ، التخطيط التكتيكي ، والتشغيلي ، وتخطيط الانتاج ، وتخطيط التسويق ، ... الخ .

ثانياً : التنظيم Organizing

هو أي عمل يتم به تحديد وظائف المنظمة ، وتشكيل ادارتها ، مثل ادارة الانتاج ، او الادارة المالية وتحديد اقسامها ، ومستويات علاقاتها ، بمعرفة حدود السلطة ، والمسئولية ، ونطاق الاشراف ، وطبيعة اصدار الاوامر من حيث كونها مركزية ، او لامركزية
ومن فوائد التنظيم ، ان الاعمال يتم توزيعها بشكل انسيابي ، وعملي ، ويقلل من الازدواجية في الاختصاصات
ويحدد العلاقات بين افراد المنظمة ،

ثالثا ً: التوجيه Diricting

هو ارشاد المرؤوسين ، خلال مراحل تنفيذ الاعمال ، لضمان تحقيق الاهداف بالشكل المطلوب
ويشتمل التوجيه على ثلاثة عناصر اساسية هي
القيادة ، الاتصال ، التحفيز

وهو ضروري للمنظمة ، لضمان تحقق الاهداف بالشكل المخطط له ، وفي الوقت المتاح
وتوظيف العلاقات التنظيمية بالطريقة التي تؤدي الى انسيابية الاجراءات الادارية .

رابعاً : الرقابة Controling
وهي تقييم الانشطة الادارية ، ومقارنتها بما هو مخطط لها ، وتحديد الانحرافات ، والتجاوزات ، بطريقة وصفية ، او كمية، لتحديد وسائل واساليب معالجة الاخطاء والانحرافات .
وتمر الرقابة بثلاث مراحل
- تحديد المعايير
- قياس الاداء
- مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط
- تصحيح الانحرافات
ويمكن تصنيف الرقابة حسب اسس الزمن والمهلة الزمنية المخطط لها لسير العمليات ، او الجهة التي تقوم بها ، او التنظيم الرقابي ،
ويلخص هذا القول ل (بيتر دراكر) في معنى الادارة واهميتها ومفهومها :

" من المحتمل ان يكون بدء ظهور الادارة هو اهم حدث في وقتنا هذا ، بل انه اهم بكثير من كل الاحداث التي تشكل العناوين الرئيسية .
ولم يحدث ان ظهرت مؤسسة اساسية جديدة او مجموعة رائدة جديدة او وظيفة مركزية بنفس سرعة ظهور الادارة منذ بداية هذا القرن (القرن العشرين) .
ولم يحدث في تاريخ الانسانية – كذلك - ان أثبتت مؤسسة جديدة عدم امكانية الاستغناء عنها بمثل هذه السرعة . كما لم يحدث ان وجدت ومعها هذا القدر الضئيل من المعارضة والقلاقل والجدل .
ولم يحدث ان من قبل ان شملت مؤسسة جديدة العالم بأكمله كما شملته الادارة ، مجتاحة حدود العنصرية والمذاهب واللغات والتقاليد ، كل ذلك حدث في خلال حياة اناس يعيشون ويعملون حتى يومنا هذا .
ان المجتمع المتقدم في الوقت الحاضر يعتمد على الاداريين في قيادة مؤسساته الكبيرة ، بعيداً عن الارستقراطية ومُلاك الاراضي الكبار والعمالقة الرأسماليين . ويعتمد على معرفتهم وبعد نظرهم وتحملهم للمسئولية ، وفي هذا المجتمع – بما فيه من مهام ومسئوليات وممارسات – تعتبر الادارة شيئاً محورياً نحتاج اليها واسهاماً ضرورياً وموضوعاً يلزم دراسته ومعرفته جيداً . " (١)

ويبقى جوهر الادارة وادائها السليم لمختلف المدراء وعلى كافة المستويات الادارية هو عملية اتخاذ القرارات . (Decisions – makinig) .
وذلك لارتباطها الوثيق بالوظائف الادارية المختلفة ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

كما ان اتخاذ القرار في إدارة الوقت من اصعب المهام
" One of the most difficult time management techniques to master is the Art of making decisions " (2)

---

(١) (دراكر ، الادارة المهام المسئوليات التطبيقات ، الجزء الاول ، ص ٢١ ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم)
(٢) (Bird \ Polly ، Time Management ، ص ١٧٨)

٢ - مفهوم الإستراتيجية وأساس تطورها

الاستراتيجية : The stratigy

الاستراتيجية كلمة مشتقة من الاصل اللاتيني strategos وتعني فن القيادة .
وتوسع استخدام المصطلح ليشمل الأماكن والأزمنة والقرارات
فيتم وصف مكان بأنه استراتيجي مثل قناة السويس ، او قناة بنما ، ومضيق هرمز ، لتحكمها في منافذ البحار ، والمحيطات ، وعبور السفن .

فيتم وصف مكان بأنه استراتيجي مثل قناة السويس ، او قناة بنما ، ومضيق هرمز ، لتحكمها في منافذ البحار ، والمحيطات ، وعبور السفن
ويوصف اتخاذ قرار معين في فترة زمنية حاسمة بانه قرار استراتيجي ، في لحظة زمنية استراتيجية
وهناك ايضاً سلع استراتيجية ، كالنفط مثلاً .
ودخل المصطلح حتى في انماط التفكير ، مثل مصطلح التفكير الاستراتيجي .
وفي المنظمات التي لاتهدف الى الربح تعرف الاستراتيجية بانها العمل على تحقيق رضا المواطن ، او الافراد الذين انشئت المنظمة من اجلهم . وكذلك السعي للحصول على الرضاء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة ، ورفع مكانة المنظمة وقيمتها ،
وتعرف اختصاراً بانها فن استخدام الوسائل ، لتحقيق الاهداف . وفق مسارات ومعالم زمنية واضحة الحدود .
وهناك خطط تسمى استراتجية ، تضع اهداف بعيدة المدى ، تعنى بمركز المنظمة ، وموقعها في السوق ، في فترة زمنية بعيدة ، تحددها بعض المنظمات . من خمس الى عشر سنوات في اليابان قد تصل الى خمسين عاماً .
وتعرف ايضاً بانها إدارة المقاسات الكبيرة ، او القدرة على رؤية الشركة بشكل شامل ، في وضعها الحالي ، وشكلها خلال عمليات النمو في المدى البعيد .

ويعرًفها (Arnold C . Hax) بأنها " نموذج القرارات التي تصنع الشركة " (١)
وهو تعريف تعليمي ، نعرف من خلاله ، بأن الاستراتيجية هي نتاج القرارات ، وردود الافعال ، وعليها يتوقف شكل ومصير الشركة في المستقبل .
وفي زمن تقلص الموارد ، وتسارع وتيرة عمليات المنافسة ، وارتفاع تكلفة المواد الخام .
يصبح من العسير الاعتماد على رفع درجة الانتاجية والكفاءة فقط ، مالم يصاحبهما رؤية استراتيجية واضحة للطريق الذي تسير فيه الشركة .
وتعتمد الادارة الاستراتيجية على ثلاثة ركائز اساسية هي :
١ – التخطيط الاستراتيجي
٢ – مجموع الادوات والمعدات والوسائل
٣ – الرقابة
وتحدد الرؤية (Vision) ، او التوقعات المستقبلية ، شكل الخطط الاستراتيجية واسلوب تنفيذها

Arnoldo C .Hax " Redefining the concept of strategy and the) (١) .
strategy process " planning Review , !8 May \ June 1993: 35 .)

وهناك من يطلق مصطلح التكهن ، او التنبؤ، ولا تعني بطبيعة الحال استنطاق النجوم ، اواستلهام الوحي ،
وانما هي التحليل الدقيق ، والقراءة المتبصرة الفاحصة ، للبيانات التاريخية ، والمعلومات الاحصائية ، وتوظيف الحسابات الرياضية ، وقياس معدلات الاداء حسب الاوقات المخطط.

لتنفيذها ، لمعرفة اداء الشركة في الماضي والوقت الحاضر ، وكذلك الشركات المنافسة في البيئة المحيطة ، لوضع معايير وقياسات تقود خطوات الشركة في سعيها للنمو المستقبلي

والرؤية المستقبلية قد تكون لعدة سنوات قادمة ، وتتوقف الرؤية على عاملين حاسمين هما :
١ - تحديد افق الوقت (Time Horison)

٢ - القدرة على التنفيذ او ما يعرف بالموثوقية (Reliability)
ومن امثلة الاسئلة التي يطرحها المدراء خلال محاولات التوقع او التنبؤ:
- ماذا يحدث اذا ظهرت الحادثة المتوقعة ؟
- متى تحدث الحادثة المتوقعة ؟
- ماهي قيمة البيانات التي نحصل عليها في الوقت المتوقع للحادثة ؟

ومفتاح قدرة الشركة على البقاء في وضع المنافسة هي مجموعة العوامل التالية :
١ - الاستجابة السريعة لاتجاهات السوق
٢ – سرعة تطوير السلعة
٣ – سرعة تطوير المنتجات وسرعة التسليم
٤ – الاستمرار في تخفيض التكلفة
٥ – الاستمرار في تحسين عمليات الموارد البشرية ، وتحسين الانتاج
٦ – ايجاد المرونة في كافة العمليات الادارية والانتاجية ،
وكل هذه العوامل والمفردات كالسرعة والاستمرار، والاستجابة السريعة ، لها دلالات و ارتباط وثيق بالوقت ، وحسن استغلاله .

٣- مفهوم التنمية Developing concept

ظهر المفهوم بداية بشكل واضح في علم الاقتصاد ، للدلالة على عملية احداث مجموعة ، من التغيرات الجذرية في مجتمع ما ، لاحداث التطور الذاتي ، في ذلك المجتمع ، بالشكل الذي يضمن ، التحسن المستمر والمتصاعد في نوعية الحياة . لكل افراده ، وزيادة درجة الاشباع ، بالترشيد المستمر ، لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة ، وحسن توزيع عائداتها .
كما ظهرت العديد من النظريات الاقتصادية تشرح وتفسر معنى التنمية الاقتصادية .
وذلك على يد مفكرين كبار مثل (ادم سميث) ، و (ستيوارت مل) و (شومبيتر) ، و (كينز) .
وبرزت نظريات اخرى تعالج الجانب الاقتصادي في عملية التنمية .
مثل نظرية النمو المتوازن ، ونظرية النمو غير المتوازن ، وهناك نظريات حديثة معاصرة تبحث وتحلل في عمليات التنمية والنمو الاقتصادي . مثل نظرية نماذج التحليل الهيكلي ، ونظرية ثورة التبعية الدولية ، ونظرية الثورة النيو كلاسيكية المعاكسة .
وشاع استخدم مفهوم التنمية باعتباره مرادف للنمو الاقتصادي ، على نطاق واسع .
بيد ان ارتفاع معدل الجهل والبطالة التي صاحبت في كثير من الدول التي ارتفعت فيها معدلات الانتاج ، دعت الى اعادة النظر في هذا اللبس

واصبح مفهوم التنمية يشير الى مدى اوسع من النمو الاقتصادي.
فهي تشمل مجالات عدة من بينها النمو الاقتصادي
وتوسع المفهوم بعدها ليشمل مجالات عديدة .
. وفي الاونة الاخيرة تم النظر الى هذا المفهوم من زوايا مختلفة طبقاً لمجال الدراسة ، وموضوع الاهتمام .
فالاقتصاديون الذين يشغلهم كميات وجودة الانتاج ورفع معدلات الاداء ، وزيادة معدلات الدخل القومي وتخفيض مستوى البطالة ، نظروا الى معنى التنمية من هذا الجانب .
والباحثون المتخصصون في العلوم الاجتماعية نظروا الى مفهوم التنمية في بعده الاجتماعي ، والقضاء على مظاهر التخلف ، وبحثوا في اسباب تفشي الامية والعادات الاجتماعية السلبية ، وماهي البرامج التنموية المناسبة للقضاء عليها ، وكيفية رفع مستوى الخدمات الاجتماعية ، ورعاية الامومة ، والاهتمام بالطفل وتوفير الرعاية الاجتماعية له .
وتوعية افراد المجتمع . بنشر ادبيات الوعي التنموي بينهم .
وادخل الجغرافيون مفهوم المجال في عملية التنمية ، وذلك بدراسة البيئة الجغرافية والاستفادة من كافة الموارد الموجودة في المجال الجغرافي ، الذي توضع فيه برامج وخطط التنمية ، ومعرفة مجالات التاثربالمحيط والتأثير فيه . وماهي نتائج التغذية المرتدة من هذا المجال . ومتابعة الاوضاع الامنية وحالات الاضطرابات والاستقرار .
وكذلك معرفة كافة المعوقات التي تحد او تبطيء من وتيرة عمليات التنمية .
وهناك مفهوم التنمية الثقافية ، وهو رفع مستوى الوعي الشعبي ، وترقية الادراك العام ، اذ بدأنا نسمع بالتنمية السياسية ، التي تعني رفع مستوى الاداء الديمقراطي ،
والمشاركة الشعبية في صنع القرار
ويرى الدكتور يحى عبد الحميد ابراهيم ، ان الجانب الانساني والبشري هو الذي يشكل المرتكز الاساسي لمفهوم التنمية :

" لا يحتاج تعريف التنمية الى كلمات كثيرة قد تجنبه مضمونه ، ولكن يجب القول بان هناك قيماً جديدة بدأت تتبلور ، وتأخذ جانباً هاماً من تفكير الشعوب وقياداتها ، وتغير من نظرتهم لمفهوم التنمية من مجرد انها عملية اقتصادية بحتة ، الى التركيز على الجانب الانساني وتنمية افراد المجتمع ، وعليه فان تعريفاً شاملاً بداء يتبلور ويمكن تلخيصه في :
ان التنمية الشاملة ليست مجموعة من الغايات او الاهداف المادية المُراد تحقيقها ، ولكنها عملية اجتماعية يمكن للانسان من خلالها ان ينمي قدراته ويطلق طاقاته لتحقق مستويات مادية افضل ، مع الارتقاء بجوانب حياته النفسية والاجتماعية والثقافية والسياسية . " (١)
والمراقب لحركة التاريخ ، ونشؤ وازدهار الحضارات ، سيلاحظ دون عناء ، ان طاقات الانسان وقدراته ، وابتكاراته ، ومبادراته ، وتصميمه ، هي التي ارست دعائم هذه الحضارات ، وادت الى نموها وازدهارها .
وثقافة وقيم المجتمع (Cultural Values) التي يعمل فيه الانسان ، هي التي تشكل سلوكياته وتصوراته ، وترسم ملامح طموحاته وإماله .
وتحدد تبعا لها نتائج عمليات التنمية وبرامج وخطط التطور والازدهار . ونرى ان الدول المتقدمة لها منظومة قيم ، وثقافات كانت اهم عوامل نجاحها .
كما ان سيادة وانتشار قيم التخلف والاتكالية ، ومحاربة المبادرة الفردية ، وكراهية التطوير والتجديد . وضياع الوقت و " قتله "– ان جاز ان نسمي هذه قيماً -

---

(١) (ابراهيم ، ٢٠٠١ ، ص ١٤٧)

ونرى ان الدول المتقدمة لها منظومة قيم ، وثقافات كانت اهم عوامل نجاحها .
كما ان سيادة وانتشار قيم التخلف والاتكالية ، ومحاربة المبادرة الفردية ، وكراهية التطوير والتجديد . وضياع الوقت و " قتله "– ان جاز ان نسمي هذه قيماً -
كما يُقال في العديد من الدول العربية ، قاد الى نتائج كارثية .
نشاهد اطلالها وخرائبها ، على امتداد رقعة واسعة ، من دول العالم المتخلفة . فقيم الابداع ، وتشجيع المبادرة الفردية ، واطلاق الطاقات ، والتسابق والمنافسة على القمة ، وتقدير النجاح ، واحترام المتفوقين ، واضاءة دروب الامل ، وايجاد البيئة الملائمة للنجاح ،
ومكافاة التميز ، هي من ثقافة المجتمع الامريكي .
يذكر ان شركة فورد للسيارات انفقت ماقيمته ٣. ٥ مليار دولار خلال ثماني سنوات لاعادة تصميم عمليات خطوط الانتاج ، واعادة هيكلة المنظومة الادارية ، في صناعة السيارات ،

وادخلت مفهوم (Lean Manufacturing) ، والذي يعني انتاج السلع ، باستخدام الاقل في كل شي .
استخدام نصف الجهد البشري ، نصف مساحة العمل ، نصف الاستثمار في الادوات والمعدات ، نصف وقت المهندسين ، لابتكاروتطوير سلعة جديدة ، في نصف الوقت المقدر لانتاج السلعة .

كما يشتهر اليابانيون بقيم الالتزام بالعمل الجماعي ، والانتماء الاسري لمؤسسات الاعمال .
واحترامهم لمفهوم منح الوقت لاتخاذ القرار السليم ، بدلا من التسرع في اتخاذ قرارات خاطئة تؤدي الى نتائج غير مرغوبة و تضييع الوقت . للبحث عن حلول من جديد ..

والعوامل او المعايير الحاسمة ، في نجاح الصناعة الالمانية وتفوقها ، هو التركيز على قيمة الجودة ، وقيمة الانتماء لبلدهم ، وكذلك رغبتهم الاسطورية ،
في الخروج من دمار الحرب العالمية الثانية ، والتي لم تترك لهم حجراً مقام على حجر .
وسعيهم الحثيث لمسابقة الزمن ، وحرصهم على الوقت لتعويض مامضى منه ،
والوصول الى قمة الريادة من جديد .
واحتل السويسريون مكانة متميزة بين دول العالم المتطورة ، رغم صغر مساحة بلدهم ، وخلوها من الموارد الطبيعية ، وذلك لسيادة قيم الدقة ، واحترام الوقت .
ادخل السويسريون في صناعة الالات مفهوم (Usinage Transfert) ، وهي الالات التي بوسعها دمج اكثر من عملية انتاج في عملية واحدة ، فالقطعة التي تحتاج الى ثماني عمليات منفصلة لانتاجها ، يتم انتاجها في الة واحدة ، في عملية واحدة وتخفيض زمن الانتاج الى اكثر من النصف ، تصل في بعض القطع الى الثلث .

٤ - مفهوم وأهمية الوقت
يعرفه (الفيروزبادي) بانه المقدار من الدهر
وفي المُعجم الوسيط " مقدار من الزمن ، قُدر لأمر ما "
وهو مورد نادر ، ونفيس ، ويعبر في خط مستقيم ، من الماضي ، للحاضر ، للمستقبل ،
وفي قاموس (وبستر) يعرف الوقت بانه مجموعة احداث متتابعة . من الماضي للحاضر فالمستقبل .
ومن خصائصه ، انه مورد عادل ، وغير متحيز ، يملكه الجميع بنفس المقدار .
ولايمكننا الاحتفاظ به بأية وسيلة تخزين معروفة ، ولا يمكن استرداد مافُقد منه .

لذا يجب الارتقاء بمعارف اللانسان ، نحو الادراك الواعي لاهمية الوقت ، حتى يركز قدراته ، ويوظف طاقاته التوظيف الامثل ، من اجل ان يدير وقته بصورة اقوى فاعلية ، واكثر كفاءة ،

لان الوقت يشكل العامل الحاسم والرئيسي ، عند وضع خطط وبرامج التنمية ، بمفهومها الواسع الشامل . وعندما تحدد الادارة المعالم الاساسية للخطط الاستراتيجية . وكذلك عند رسم السياسات وتوضيح خطوات البرامج والاجراءات . سواء على مستوى المنظمة ، او على مستوى العامل الفرد .

وفي هذه المعادلة المركبة ، يبقى الوقت هو المتغير الحاسم ، الذي لايمكن ايقافه ، او تثبيته او استبعاده ، او اهماله .

٥ - المفهوم الفلسفي للوقت :
ماهو الوقت ، وكيف نحس به ، وهل هناك وقت مجرد ، او وقت مطلق ، وهل سيكون هناك معنى لكلمة الوقت ، اذالم يكن هناك بشر ، ومن يحدد الوقت ، وما علاقة الوقت بالمكان .
ولماذا يختلف احساسنا وتقديرنا للوقت ، من حالة الى اخرى ؟ . وهل يسير في خط مستقيم ، ام يأخذ الشكل الدائري ، ام له اشكال اخرى .
اسئلة بقت تُحير وتقلق العلماء والفلاسفة والمفكرين ، واجتهدوا في وضع اجابات لها .
فقد اعتبر (ارسطو طاليس) (٣٨٤ – ٣٢٢) قبل الميلاد ان الوقت هو تعداد وحساب للحركة .
ونظر (نيوتن) (١٦٤٢ – ١٧٢٧) الى الوقت الى انه شى مطلق ، ولا يتأثر باية عامل خارج عنه ، وانه متتابع في نفس الاتساق .
ويعتبر (Kant) (١٧٢٤ – ١٨٠٤) ، انه ليس هناك وجود لشي اسمه الوقت ، وانما ذلك من اداء ومهام العقل .
واحدث (البرت انشتاين) (١٨٧٩ – ١٩٥٥) ، ثورة في العلم الحديث ، بنظرية النسبية العامة والخاصة . وتعرضت للوقت والمكان ، او كما تترجم في بعض الكتب ، (نظرية الزمكان) .
وفيها عرًف الوقت بأنه شي نسبي ، وان لكل جسم مرجعي ذي علاقة ، زمنه الخاص به ، كما ربط بين السرعة والزمن والكتلة ، وافترض نظرياً اننا بوسعنا العودة بالوقت الى الوراء ، وذلك اذا امكننا الحصول على مركبات تفوق سرعتها سرعة الضوء .
وان الذي يسافر في الفضاء بهذه السرعة لفترة ، سيرجع وقد وجد اصدقائه يكبرونه بعشرات السنين .
ويشير القرأن الكريم الى ازمنة واوقات وحسابات اخرى
كما في الاية الكريمة " وان يوما عند ربك كالف سنة مما تعدون "
وفي الاية الكريمة الاخرى " في يوم كان مقداره خمسين الف سنة "
كما اكتشف علما تشريح الدماغ ، بأن الاحلام التي نعتقد انها تستغرق ساعة او ساعتين ،

انما هي ومضات كهربائية ، وتغييرات سريعة في كيمياء الدماغ ، لاتستغرق سوى ثواني معدودة فاين هو الوقت الحقيقي والوقت الزائف ؟.
واصحاب الكهف في القران الكريم ، احسوا انهم مكثوا في نومهم يوماً او بعض يوم ، وهم الذين مرت خلال نومهم ثلاثمائة وتسع سنوات .
كما ان للساعة البيولوجية لجسم الانسان ، وقتها ، واحساسها الخاص به ، والتي تختلف من بيئة الى اخرى ، وتتبدل حسب المراحل العمرية للانسان ،
واعتبرت الديانة المسيحية ان الوقت مخلوق ، كالشمس ، والارض ، ولذلك اعتبرت الربا خطئية ، لانها في حقيقتها بيع للوقت ،
واختلف المفكر الاستاذ (العقاد) مع الاديب (منصور باشا فهمي) ، في معنى الزمن والابدية يرى الاستاذ (العقاد) ، ان الزمن محدود ، والابدية تعطي معنى اللامحدود .

بينما فسرها (منصور باشا فهمي) بالزمن ، والزمان ، وانهما مصطلحان مختلفان .

ويقول الكاتب وخبير إدارة الوقت ، الايطالي (Gabriele Morello) ،

في مقدمته لكتاب (Making Time) ،انه في طفولته وعند قضاء الاجازات في ريف (Palermo) كان هناك احساسين مختلفين بالوقت ، وهو وقت القرية ، ووقت المدينة ، ففى اعراف الفلاحين تسود معاني من نوع (Every time comes and go) ، " الوقت يذهب ، ويعود من جديد "
بينما في المدينة التي لاتبعد سوى ثلاثين كيلو متر يتحدث الناس بمفهوم (Lost time is never found again) .
" الوقت الذي ينقضي لا يمكن ايجاده مرة اخرى "

٦ – المفهوم الاقتصادي للوقت

ينظر للوقت، باعتباره احد الموارد المهمة ، والنادرة ، ولهذا المفهوم علاقة بالقاعدة الاقتصادية الشهيرة ، والتي تتحدد فيها المشكلة الاقتصادية " ان الموارد محدودة ، والرغبات الانسانية غير محدودة "
لذا وجب ان تستغل هذه الموارد بفاعلية وكفاءة ، لتحقيق الاهداف ، للوصول الى الرضاء المجتمعي و المؤسسي و الفردي .
وبوسعنا احتساب تكلفة الوقت بالشكل التالي :
حساب تكلفة الوقت على اساس ساعة عمل للعامل الواحد ، او ساعة عمل الجهاز او الالة .
فاذا افترضنا ان راتب دكتور جامعي في الشهر هو ٢٠٠٠ دينار ، وان معدل العمل اليومي هو ٨ ساعات ،
وانه يعمل خمس ايام في الاسبوع ، أي اربعون ساعة في الاسبوع ، فنعرف ان قيمة الساعة تساوي
دينار ٢٠٠٠/ ١٦٠ ساعة يساوي ١٢.٥ دينار
وبنفس الطريقة يمكن تحديد قيمة انتاجية ساعة الالة .
وهناك تصنيفات وتقديرات اخرى لقيمة الساعة ، مثل تقدير ساعة الاستشاري ، والاعمال التي يصعب تحديد اوتوصيف طبيعتها بدقة . وتخضع لمعايير تقويم وقياس كل شركة او مؤسسة . او لاشتراطات سياسة الدولة

ويضيف (Marx) (3 – 140 : 1973 /١٨٥٧) في سياق اخر بتساؤل :
هل يمكن ان يكون الوقت سلعة من جهة ، وان يكون جزء من مكونات عوامل الانتاج من جهة اخرى ؟ .
ويقول في تحليله ان ساعة الوقت (Clock time) هي التعبير الملائم لكون الوقت سلعة .
واعتقد ان هذا المعنى يتأكد في سوق الاتصالات ، والمنافسة الحادة بين شركات الاتصالات ، لبيع الزبون وقتاً اطول بسعر اقل
هنا صار الوقت في حقيقته سلعة تعرض وتسوق ، وتباع وتشترى .
وفي عصرنا الراهن حيث ساد مفهوم ان الوقت هو المال
وهو منظور اقتصادي للوقت يقود الى النتائج التالية :
حيث ان الوقت هو المال فانه كلما تسارعت الاجراءات نحو التنظيم والترتيب كلما كان ذلك افضل بالنسبة للعمليات الادارية .
وهذه تعني بالنسبة للادارة ان الكفاءة والفعالية والربحية تتعلق بالسرعة

اى انه كلما استثمرت المنظمة الوقت بشكل امثل وتقليل الفاقد الى ادنى مستوى ، لرفع معدلات الكفاءة والفاعلية والربحية او العائد ، كلما ضمن لها ذلك مركزها وقوتها في سوق المنافسة

وحيث ان الوقت هو المال ظهر مصطلح في سوق العمل :

. (non – stop production and shift work)

" عدم توقف الانتاج ، والعمل بنظام الورديات "

اوما يعرف ب (society 7 / ٢٤)

وحيث ان الوقت هو المال فان الوقت الذي يضيع دون انتاج ، هو في حقيقته وقت غير منتج .

" نظرا لتغير طبيعة ومعالم المنافسة بشكل يركز أكثر على كسب ولاء العملاء وتحقيق رضاهم، اتجه اهتمام المنظمات إلى التركيز على تحسين وتطوير خدمة العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الأداء، فظهر بذلك مفهوم جديد يرتكز على اقتصاديات الوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح وإستغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء أو من خلال إستغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية. فاقتصاديات الوقت ترتكز على الأبعاد التالية:

a. رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء**:** وتتحقق من خلال ما يلي**:**

١. تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق**.**

٢. تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج.

٣. تخفيض زمن الدورة للعميل.

٤. تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.

b. الاستفادة من الخبرة: أي الاستفادة من أثر الخبرات المتراكمة نتيجة الممارسة، وهذا يقتضي منها الاستفادة من الوقت لزيادة الخبرات المهنية وتطوير الأداء.

c. الإدارة الفعالة للوقت: والتي تتحقق من خلال التنظيم الجيد للعمليات والأنشطة والترتيب المناسب للوسائل والإمكانيات، والتصميم الملائم للبرامج الزمنية، مع التركيز على التقليل أو الحد من الوقت الضائع، والقضاء على الأنشطة والوظائف الغير مهمة والتقليل من الفاقد.

d. الالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية: وتتضمن برامج ومواعيد التوريد والإنتاج والتسليم والتنفيذ والتمويل ....إلخ. ")(١)

---

(١) (اتجهات حديثة في الفكر الاداري ، قلش / عبد الله ، مجلة علوم انسانية ، انترنت ، **السنة** الخامسة: العدد ٣٥: خريف ٢٠٠٧ - ٥th Year: 3 Issue٥ Automn)

٧ - مفهوم الوقت في العملية الادارية :

ارتبط مفهوم ادارة الوقت بالعمل الاداري ، وذلك لوجود سلسلة من عمليات التخطيط والتحليل ، والمراقبة ، والتوجيه ، لكافة الانشطة الادارية ، التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي ، بغية تحقيق اقصى فاعلية لاستثمار الوقت من اجل تحقيق الاهداف المرسومة .
وليس هناك اعمال في الفراغ ، فكل عمل اداري يتطلب وقتاً ، وزمناً محسوباً لادائه .
ويمكن تعريف إدارة الوقت في العملية الادارية ، بانها العلم او الفن ، المشتمل لمعاني الادارة الاساسية وهي :
، التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، لاستغلال الوقت ، باعتباره مورد نادر ونفيس ، باكبر قدر من الفاعلية والكفاءة ، للوصول الى الاهداف .
اى انه في الوقت المتاح لاداء وانجاز الاعمال الادارية تتم إدارة الوقت من خلال انشطة التخطيط للوقت والتنظيم للوقت والتوجيه للوقت ومراقبة الوقت والتحكم فيه

والوقت في العملية الادارية هي االمهلة الزمنية المتاحة لدينا ، لاستخدام امكاناتنا ومواهبنا وقدراتنا الشخصية ، في الوصول الى اهدافنا ، بشكل متوازن ينسجم مع متطلبات العمل وحياتنا الخاصة ،
وتعرف ايضاً بانها مجموعة الطرق والوسائل التي نستخدمها ، لانجاز الاعمال باقصى كفاءة ممكنة ، في فترات زمنية ، يتم تحديدها مسبقاً .
وليست هناك قاعدة مشتركة ، او معيار عام ، على اساسه يمكن للإداري ان يوزع وقته على الانشطة المتعددة ، والمتنوعة في المستويات الادارية المختلفة .
وهذا مرده الى اختلاف المنظمات والشركات في طبيعة عملها ، والاساليب المتبعة في الادارة ، واختلاف الاهداف والغايات .

واحيانا لوجود محددات سياسية او مالية ، او جغرافية . او غيرها من المحددات . وقد تكون هناك ظروف طارئة تستدعي مضاعفة اوقات العمل ، او العكس . وقد يؤدي غياب مدير كفؤ الى ، تعقد اجراءات العمل ، وزيادة الارتباك ، وضياع الوقت .

وفي مقال عن إدارة الوقت ، يستخدم روتنبري نموذجاً أعده نوريس وجوتفرايد (Norris / Gottfried) ليبين تقسيمات لكيفية تمضية الوقت بالنسبة للمدير :
أ) الوقت المستغل تماماً يعادل ٥٠% من يوم العمل • في هذا الوقت يعمل المدير في مجال خبرته الفنية• ويتضمن هذا الوقت: قرارات ذات فائدة مباشرة، ووقت التفويض وحل المشكلات والمراسلات، وصنع القرارات

ب) وقت للاستثمار يعادل ٢٥% من يوم العمل• والأمثلة عليه تتضمن تحديد البرامج طويلة الأمد، وتخطيط وتطوير حلول بديلة•
ج) وقت للتنظيم يعادل ١٥% من يوم العمل، وهو للمهام الإدارية، مثل: التقارير والمؤتمرات والاجتماعات•
د) الوقت الضائع يعادل ١٠% من يوم العمل، ويتضمن هذا الوقت النشاطات غير المثمرة والمشكلات غير المتوقعة، وغير ذلك.
ويعتبر الوقت من الاصول ، وهومورد مهم ، يحتاج الى عمليات تخطيط وتنظيم ومتابعة ، وكفاءة عالية في انشاء شبكة اتصالات قادرة على التحفيز ، والتنسيق ، بين مختلف المستويات الادارية ، لضمان استثماره بشكل امثل.

ثانيا : المفاهيم الحديثة قي الإدارة

١ - إدارة المعرفة Knowledge Management (K M)

" Science is organized knoledge . "

" العلم هو تنظيم المعرفة " او المعرفة المُنظمة

Imanmanuel Kant

ادركت المنظمات كم هو مهم ان تعرف ماتملكه من معلومات وقواعد بيانات ومعارف شفهية وادراكية غير مكتوبة
" Know what they know "
أي بمعنى المعرفة الدقيقة لما تملك المنظمة من معلومات وبيانات
وترغب في استغلال والاستفادة من هذه المعرفة بطريقة مثالية تكون فعَّالة وذات مرود مثمر وايجابي .
أي ان المنظمة تريد ان تعرف شيئين مهمين
اولا : ماهي الاصول المعرفية الموجودة لديها ،
ثانياً : كيفية إدارة واستخدام هذه الاصول بالشكل الذي يُزيد العائد او الارباح
كما ان اختراع المنتجات وتطويرها في سوق المنافسة الضخم يتطلب الاتي

- معرفة رغبات المستهلكين
- معرفة مجالات العلوم المُعاصرة
- معرفة اخر الابتكارات والتقنيات والبرمجيات وكيفية الاستفادة منها
- معرفة نمو الاسواق وطبيعتها واتجاهاتها
- معرفة الافكار والابتكارات التي تنتجها مراكز الابحاث
- معرفة ماتملكه المنظمات المنافسة من معارف وقدرات وامكانيات

وادارة المعرفة ليست فقط إدارة المعلومات والمعارف وقواعد البيانات الموجودة في المنظمة ،
وانما ايضاً تطوير المعرفة وحفظ ورعاية المعرفة وطرق استخدامها ،
وكيفية المشاركة في هذه المعرفة .
فادارة المعرفة :
" هي نظام دقيق ، يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي او الجماعي ، من خلال المؤسسة للتاثير تاثيرا مباشرا على رفع مستوى اداء العمل وهي تتطلع الى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب " (Finneran ١٩٩٩)

وفي تعريف اخر

" تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمية، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية، أكثر ملاءمة للتغييرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاظم دورها بعد ان أُدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديداً

علـى الأصـول المعرفيـة والاسـتثمار فيهـا، بمـا يعـزز مـن الإبـداع المسـتمر، سـواءً علـى صـعيد المنتوج أو على صعيد العملية، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاظم تلك الميزة لأطول فترة ممكنـة. لكن هذه المعرفـة بمفردها ليست ذات نفع، ولابد من فعل للإدارة التي حولها يؤدي إلى تحقيـــــــــــــــــــــــــــــــق التنافس .

لقد تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي، وتحديداً في الأطر النظرية المنبثقة عنه، والتي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، وازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات. بل يجب التفكير مع وجود المعلومات .

اكتسبت المعرفة في مجال منظمات الأعمال أهمية واضحة في نجاح تلك المنظمات وفي إسهامها بتحولها إلى الاقتصاد المعرفي، والمعرفة أغلبها ضمني، وتتوافر في أذهان وعقول الأفراد، وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم التفكيرية، كما أنها تتوافر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والزبون والاتصالات والتقنية. وتعد المعرفة موجوداً غير ملموس، ولكنه محسوس ومقاس، وتؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية.". (١)

وتوجد طريقتان تتشكلان ادارة المعرفة للمنظمة :

اولا : المعرفة التلقائية :

وتتكون المعرفة خلالها كرد فعل للاحداث المهمة ، والمشاكل التي تنشىء ، والحاجات التي تبرز اثناء العمليات الادارية في المنظمة . وتاثير البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة

ثانياً : الاسلوب المنهجي المنظم :

ويرتكز على المبادىء والمفاهيم والاساليب العلمية لادارة المعرفة

حيث تضع المنظمة استراتيجية متكاملة لادارة المعرفة ، وذلك بتحديد الغرض الذي انشئت لاجله المنظمة ، وماهي الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، ولماذا ، وماهى الادوار المرسومة لتنفيذ السياسات ، ومدى تجانس هذه الادوار مع اداء المنظمة العام .

ومن هم الاشخاص الذين يقع على عاتقهم تنفيذ السياسات ، وهل يمتلكون المعارف والكفاءات اللازمة ، لاداء ادوارهم بشكل فعَّال . وفقاً للرؤية الاستراتيجة الشاملة للمنظمة ، ومعرفة واسعة بالبيئة الداخلية ، والبيئة الخارجية .

وهل هذه الرؤية مكتوبة ، وواضحة ومحددة ، بخطط وسياسات واجراءات ، واوقات البدء والانتهاء من تحقيق الاهداف المرحلية . بحيث يتمكن العاملون من الاطلاع عليها لفهمها وتنفيذها .

وتواجه إدارة المعرفة صعوبات عديدة من اهمها :

"

١ – صعوبة ان يكون هناك فهم واسع وواضح على مستوى المنظمة للمعارف الموجودة داخل المنظمة

٢ – صعوبة ايجاد نماذج واشكال تكشف وتوضح المعارف الموجودة داخل المنظمة

٣ – صعوبة المشاركة واعادة استخدام المعارف الموجودة عند اختلاف التطبيقات ، وعند اختلاف المستخدمين

(١) (ادارة المعرفة ، الكبيسي / صلاح الدين . الناشر المنظمة العربية للتنمية الادارية)

٤ – صعوبة ايجاد ثقافة المساهمات المعرفية والمشاركة في تطويرها
واضاف (Polanyi) ، صعوبة اخرى وهي :
" we can know more than we can tell "
اى اننا نعرف اكثر مما نستطيع ان نقول

وهناك اهداف تتحقق من ادارة المعرفة اهمها :

- ترسيخ مبادى واسس ثقافة تراكم المعارف
- المحافظة على مخزون المعارف الموجودة في المنظمة ، والعمل على تطويرها
- تمكن العاملين من تطوير وتحسين معارفهم .
- الاستفادة من تقنية المعلومات ، وثورة الاتصالات ، لاستثمار الوقت ، في توسيع دائرة المعارف

والشي المهم الذي يجب معرفته ، هو ان الحصول على المعلومات ، لايعني الحصول على المعرفة .
ويضع fle 96 , (Neil Fleming)، شرحاً بليغاً ، يستند على قاعدة في إدارة الوقت ، تقول ان مجموع الاجزاء تكون اكثر ايجابية من مجموع كل جزء بمفرده ،
او مايعرف بالمعادلة التالية
١ + ١ = ٣
وهو يعني تناغم واتساق الاجزاء في المنظومة الجماعية الواحدة ، وقدرتها على رفع معدلات الاداء ، وزيادة الانتاجية ، بالعمل المشترك الفعال والكفوء

ان الوقت عامل مهم كما لاحظنا في إدارة المعرفة ، حيث ان البحث عن المعرفة والحصول عليها يتطلب وقتاً ، واتقانها واستخدامها بكفاءة وفاعلية يتطلب وقتاً ، والمحافظة عليها وحمايتها وتطويرها يحتاج الى اجراءات معقدة تتطلب وقتاً ،
اى ان ادارة الوقت في كل هذه المراحل وسط سوق المنافسة الحادة ، والتغير المستمر في البيئة المحيطة ونزوع الاسواق الى اتجاهات وانماط استهلاكية جديدة ، يجب ان تكون على قدر عال من الكفاءة والفاعلية .ويجب احتسابة بدقة بالغة ، وتقليل الفاقد الى ادنى مستوى

٢ - إدارة الذات Self Management

" ان ادارة الوقت ، تعني ادارة الذات. وان المدير الفعال ، هو من يبدأ بالنظر الى وقته ، قبل الشروع في مهماته واعماله . وان الوقت يُعد من اهم الموارد ، فاذا لم تتم ادارته ، فلن يتم ادارة أي شيءٍ اخر " (بيتر دراكر) .

وهي القدرة على استغلال الفرد لمهاراته وإمكانياته وأفكاره ومشاعره ، وتوظيفها بشكل فعَّال لتحقيق أهدافه .
وادارة الذات تبدأ اولاً بالادراك الواعي لمعنى وجود الانسان في هذه الحياة ،
ثم منظومة القيم والمثل والمبادئ ، التي تشكل هذه الذات . ثم مجموعة الاهداف الت يسعى الانسان لتحقيقها، واخيراً الوسائل والاليات التي يتم اختيارها للوصول الى هذه الاهداف .
وادارة الذات تعتمد على الاجابة على حزمة من الاسئلة نضعها امامنا :
- ماهو الهدف الذي اريد انجازه في حياتي

- هل يتوافق هذا الهدف مع القيم والمبادئ التي احملها
- ماهي المهنة او التخصص الذي اختاره
- كيف اصل الى الاحتراف في المهنة والابداع في التخصص

ومن اساسيات ادارة الذات :

يقول فولتير:

" الوقت طويل بما فيه الكفاية ، لاولئك الذين يحققون الاستفادة القصوى منه ، انهم الذين يشتغلون ، ويفكرون في كيفية توسيع محدوديته . "

- الحرص ان يكون قدوة في السلوك والالتزام
- الثقة في النفس ، والاطمئنان الداخلي .
- تنظيم الوقت ، والاستفادة منه بكفاءة
- تحديد سلم للاولويات والانشغال بالهدف والتركيز عليه مباشرة

تقول السيدة (هيلين جورلي براون) ، محررة مجلة كوزموبوليتان ،

" انه مالم يكن لديك احساس بالاولويات ، فانك قد تعمل بجهد شديد ، حتى تكون راضياً عن نفسك في نهاية اليوم ، لكنك ستكون ابعد عن تحقيق هدفك من وقت البداية . "

ولهذا السبب فهي تحتفظ على طاولة مكتبها بنسخة من المجلة التي ترأس تحريرها، حتى لا تنشغل باشياء تصرفها عن هدفها الرئيسي . مما تعتبره مجرد ضياع للوقت والجهد .

- التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف
- التطوير والتعلم المستمر
- البحث عن الفرص المتاحة ، والمبادرة باغتنامها
- عدم الاستسلام للمثبطات ،
- استفيد من قول (ماي بوبنز) ، " لكل عمل جانب مفرح ومسل " .
- تعلم الاستفادة من اوقات الانتظار او ما يسمى بالاوقات المستقطعة
- تعرف على منحنى نشاطك
- تعلم متى ، وكيف ، ان تقول (لا)
- تعلم نصيحة (ارسطو) ، " اعرف نفسك "
- متابعة قصص الناجحين ، والسعي للاستفادة منها
- ان تكون هناك محطات للتوقف لتقييم مراحل ادارة الذات
- تحديد الاطر الزمنية للاهداف
- ارفع من مستوى كفاءتك بتعلم المهارات التالية :

أ - ترتيب الاوراق بصورة صحيحة ، واتخاذ قرار فوري مع الاوراق والبريد الذي تستلمه ، وبمقدار ما تتناقص من حولك الاوراق الزائدة ، بمقدار ما تزداد انتاجيتك ،

وتضمن الاستفادة من وقتك ، تخلص بشكل سريع من الاوراق التي لن تعود اليها مرة اخرى .

ب - اخلق من حولك بيئة عمل منتجة ، فاعادة ترتيب مكان العمل وجعله منظماً ، يجنبك الارتباك والبحث عن الشى الواحد عدة مرات في مناسبات مختلفة ، وهذا سيوفر عليك ساعات .

- الاستفادة من قوائم التأكد ، وهي من المهارات التي يوصي بتعلمها مستشار ادارة الوقت (ميريل دوجلاس) .

فاذا كنت من الذين يسافرون كثيراً فأحتفظ بقائمة المعدات والاشياء التي تستخدمها دائما في تنقلاتك ، فهذه القائمة ستوفر ليك الكثير من الوقت .
وهناك خمس مسلمات مستنتجة من البحث الذي قام به (Jitendra M . Mishra) استاذ الادارة في كلية (سيد مان) لادارة الاعمال ، و (Prabhakra Misra) ، عميد معهد تفسير وترجمة الصور الهندية ، هي :
١ – المعرفة بأن طريقة قضائنا لوقتنا انما هي نتيجة لعادة طبيعية .
ويقول خبير إدارة الوقت (دوجلاس) في هذا الصدد : " ان تعلم كيف تتحكم في وقتك يعني ان تغير بعض عاداتك في تمضيته . ولكنك لن تستطيع تغيير عادات وقتك حتى تعرف اولاً ماهي هذه العادات " (١)
٢ – تحديد الاهداف والغايات الشخصية ،
وركز اثناء البرنامج اليومي لادارة الوقت على شيئين او ثلاثة يمكنك انجازها ، ولا تضيع وقتك في التفاصيل الصغيرة . وفتت الاهداف الكبيرة الصعبة الى اهداف اصغر يمكن ان تنجزها بشكل عملي ، وقسم الاهداف على حسب نوع النشاط ، كأن يكون بخصوص عمل عائلي او تطوعي اجتماعي ، .. الخ
٣ – تصنيف الاولويات وتحليلها وتقويمها
٤ - معرفة طرق ووسائل الاتصالات المناسبة والفعّالة
٥ - التسويف يشكل العقبة الكبرى لاية برنامج إدارة للوقت
ويقول الكاتبان ان هناك ثلاثة اسباب رئيسية تسبب التأجيل وهي
أ - عدم السرور ، او عدم الرضا
ب - صعوبة العمل
ج - التردد ، وتجنب النتائج غير المرضية

ويذهب بعض الكتاب الى ان حقيقة ادارة الوقت هو (ادارة الذات داخل الوقت) .
وكيفية ادارة نفسك خلال هذا الوقت .
على اعتبار ان الوقت شي ثابت ، ويسير بطريقة منظمة على الدوام ، ونحن الذين علينا ان نتحكم بالطريقة التي تحقق اهدافنا ، وبرامجنا في تلك الفسحة من الزمن .

التدريب ودوره في ادارة الذات :
ان اعتماد برامج التدريب ، يُساعد الافراد على نمو قدراتهم ، وتطوير مهاراتهم ، واتقان الاعمال التي عليهم انجازها ، وتحسين الاداء ، والتوظيف الفعّال لاوقاتهم ، لبلوغ الاهداف المخطط لها
والتدريب يجب ان ينبعث من احساس الفرد نفسه باهميته .
وبالتدريب المستمر، يتم التخلص من العادات السيئة القديمة ، المضيعة للوقت .

---

(١) The management of time , The Art and Science of Business , A . Dale Timpe , Series Editor , 1987 ، ترجمة هوانة / وليد ، ص ٣٣)

" العالم المتقدم مادياً يسعى بقوة للوصول الى المثال المطلوب في كل جوانب الحضارة المادية ، ويبذل بسخاء في سبيل هذا الامر ، ومن اهم الوسائل التي تصل بالمجتمع الى اتقان الحضارة واستيعابها لهو التدريب الذي يشكل مدخلاً رئيساًالى تحسين امكاناتنا الحالية ، وتحسين أدائنا ، وهو الوسيلة الفعالة في بلوغ الاهداف التي نرسمها " (١)

3 - الإدارة الالكترونية Electronic Management

وهي الشكل الذي تنباء به بيتر دراكر في بداية ثمانينات القرن الماضي ، حين اشار الى الاتجاه نحو المؤسسات الذكية وعمال المعرفة ، وتلاشي هيكلية الادارة بشكلها وانماطها الكلاسيكية .وهي من الحقول المعرفية ، السريعة النمو والتطور .
وستصبح الادارة الالكترونية ، هي النموذج الغالب في العقود المقبلة ، وذلك نتيجة للتقدم الهائل في الوسائط الالكترونية ، والتوسع المتسارع في استخدام التكنولوجيا المتطورة .
والابتكارات التقنية الهائلة ، التي احدثتها ثورة تقنية المعلومات .
وادخلت الادارة الالكترونية ، مفهوم جديد في المعاملات والاجراءات الادارية ،
وهو (ZERO PAPIER) ، او التعامل الورقي صفر .
ويساهم هذا النظام في التوجهات العالمية الجديدة للحفاظ على البيئة من التلوث ،
والتقليل من مصاريف ونفقات اعادة التصنيع ، والاستفادة من الاوقات والجهود والاموال التي كانت مخصصة لهذه العمليات ، والتخلص من النمط الكلاسيكي ، السائد في الروتين الاداري .

ونتيجة لقدرات الادارة الالكترونية الفائقة على تسهيل انجاز الاعمال ، واعتمادها على انظمة متطورة لحفظ كميات هائلة من المعلومات ، وسرعة التعامل معها ، وتجهيزها للعاملين والمدراء ، حسب الطلب والاختصاص .
مثل نظام (S A E) ، ونظام (G E D) ، للارشفة والتعامل مع الملفات ،
زاد الطلب على استخدامها وتوظيفها ، من قبل الحكومات والمؤسسات والتنظيمات والافراد .
وصارت الحكومة الالكترونية ، والتجارة الالكترونية ، والمكتب الالكتروني ،
والتعليم الالكتروني . والمشروعات الالكترونية ، كذلك نظام الخدمة الالكتروني ،
نظام اصلاح الاعطال ،من المصطلحات المتداولة بشكل واسع.
ودخلت الادارة الالكترونية حتى في مجال طب الاسنان ،
بما يعرف بنظام (Electronic Engene) ،
والذي يجري استخدامه من اجل ادارة فعّالة لتعليم طب الاسنان ، وضمان سرعة تدفق المعلومات ، وتوفير الوقت واستغلاله بكفاءة عالية ، وذلك باعداد (System Database) ، يحفظ البيانات الشخصية وكافة المعلومات المهمة ، للدكاترة والطلبة والدارسين والمرضى ... الخ
والادارة الالكترونية ، هي وسيلة لرفع كفاءة الاداء ، واستغلال الوقت . والتقليل من اهداره .
ومن مجالات استخدام الادارة الالكترونية :
هندسة اجراءات الاعمال الحكومية ، نظام الشراء الالكتروني ،
نظم تصميم المنتج وتطويره ، انظمة التسويق الالكتروني ، انظمة مراقبة نقاط البيع ،
انظمة الصيانة ، ومراقبة الجودة .
والادارة الالكترونية تتطلب مهارات معرفية متجددة ، ومتابعة لصيقة لاحدث مميزات التقنية المتطورة . والالمام بمجالاتها الواسعة المتجددة .

---

(١) (الشريف ، ٢٠٠٠، ص ٣١)

وادخلت البرمجيات الحديثة انظمة متطورة مثل (E D M S) .
او Electronic Document Management Software .
ويقدم هذا النظام مساعدة مبتكرة لحفظ الملفات والتعامل معها ، كما يضمن عدم اشاعة الفوضى في التعامل مع الملفات الالكترونية الحساسة والمهمة .
كما يسُهل الوصول الى الملفات دون ضياع للوقت ، ويمتاز بالمرونة ، وامكانية المراجعة السريعة ، والقدرة على التحكم في الملفات وضبطها .
وتتطلب الادارة الالكترونية ايضاً ، معرفة كيفية التعامل مع امن المعاملات الالكترونية ، وسبل معالجة المخاطر ،
ومعرفة ماهي معايير ومقاييس الاداء في الادارة الالكترونية ، ومواصفات البنية الاساسية التقنية والاجتماعية للادارة الالكترونية
وماهي اساليب المنافسة الالكترونية ،
واخيراً معرفة التشريعات والقوانين واللوائح التي تنظم المعاملات الالكترونية .
وحسن متابعة واستخدام هذا الكم الهائل المتدفق من تقنيات الادارة الالكترونية واساليبها التي لاتكف عن التطور والتغير يوماً بعد يوم ، يوفر الكثير من الوقت الذي كان يضيع في بطء المعاملات المكتبية ، وجمود الاجراءات البيروقراطية ، وكذلك المحافظة على وقت الزبائن والعملاء والمواطنين ، الذي كان يهدر دونما حساب ، في ردهات الاقسام والادارات ،
اثناء متابعة معاملاتهم واجراءاتها .
فعند حساب الصالح العام للدولة ، يعتبر كل هولاء قوة بشرية منتجة ، يجب المحافظة على وقتهم .
الصفات التي يجب توافرها في الافراد القائمين على الادارة الالكترونية :

١- القدرة على الابداع والابتكار
٢- مهارة ادارة الاعمال عن بعد
٣- المرونة وسرعة الوصول الى المعلومات
٤- مهارات الاتصال
٥- الدقة والوضوح
٦- متعدد المعارف
٧- المعرفة الوثيقة بأنظمة حماية وسرية المعلومات
٨- النفاذ السريع الى الذاكرة المؤسسية .

والذاكرة المؤسسية هي عقل المنظمة ، ويحتوي على شكل نظام الادارة ، وخطط العمل ، ومواعيد الحضور والانصراف ، ومواعيد الاجتماعات ، وسير اللوائح ، والنشرات الداخلية .
ودليل الاتصالات الداخلي ، وبرامج التطوير الذاتي .
وهي ادارة لاتعتمد على الاوراق الا في الجوانب القانونية ، والتشريعات الرسمية ،
او بعض المهمات الخاصة .

فيوجد بها الارشيف الالكتروني ، والبريد الالكتروني ، والمفكرات والاجندات الالكترونية .
والرسائل الصوتية والمصورة .
ولا تحتاج الى امكنة ، فأساس عملها هو الكمبيوتر المحمول ، والهاتف الخليوي . وتدار الاجتماعات وتتبادل المعلومات عبرهما .
وهذا لايعني الغاء كل مباني ومكاتب الشركة ، ولكن التقليص منها الى ابعد حد .
ووجود المكاتب والمباني قد تفرضها طبيعة العمل نفسها ، كالبنوك ، وشركات بيع السيارات.
اذا يمكن القول ان الادارة الالكترونية هي :

" استرتيجية ادارية لعصر المعلومات ، تعمل على خدمات افضل للمواطنين ، والمؤسسات ، ولزبائنها ، (الادارة الخاصة منهم) ، مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة ، من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية ، والمعنوية المتاحة ، في اطار الكتروني حديث ، من
من اجل استغلال امثل للوقت ،والمال والجهد ، وتحقيقاً للمطالب المستهدفة ، ، وبالجودة المطلوبة ، مع دعم لمفهوم (ادخل على الخط ، ولا تدخل في الخط) " . (١)

والاهداف التي تسعى الادارة الالكترونية لتحقيقها هي :

- رفع كفاءة عمل الادارة ، وتحقيق الجودة الشاملة
- التقليل من الاحتكاك المباشر والحد من تاثير العلاقات الشخصية
- الاستفادة من نظام الارشيف الالكتروني
- التقليل من الاخطاء التي تتم اثناء الاجراءات المكتبية
- تجاوز الجانب السلبي من البيروقراطية الادارية
- سهولة تقسيم العمل
- الاستفادة من التخصص والمعرفة الدقيقة
- توفير وقت ، و تكاليف اعداد المؤتمرات واللقاءات الطارئة والدورية ،

وذلك باحلال " المؤتمر او الاجتماع " الالكتروني "

- الانفتاح على مصادر التعلم والتطوير الذاتي
- دعم برامج التأهيل ، واسناد الفصول الدراسية ، والدورات التدريبية .

وبالرغم من اهمية الادارة الالكترونية وما تحققه من كفاءة وفعالية ، وما توفره من وقت وجهد ومال ، الا انها تواجه عقبات ، ومشاكل اساسية ، من ابرزها :

١- مخاطر تسرب المعلومات
٢- تعرض المنظومة الالكترونية للتلف بواسطة " الفيروسات الالكترونية "
اوما يعرف بالقراصنة ، او وجود افراد غير مؤهلين داخل الادارة الالكترونية .
٣- عدم الاستقلالية ، والحاجة الدائمة للبرامج المتطورة ، وانظمة الحماية الفعَّالة من جهات اخرى
٤- تعثر الاداء بسبب عدم التدرج الطبيعي السلس للانتقال من انماط الادارة القديمة للادارة الالكترونية . لمجرد الرغبة في التقليد ، اوالبحث عن الشهرة .
٥- مقاومة التغيير الذي يظهره المتمسكون بالادوات القديمة . المعادون لكل جديد
٦- عدم تكامل البنية التحتية ، للبيئة المحيطة، التي تتقبل الادارة الالكترونية .

وفي دراسة لشركة (بايسكس) للاحصاء، اثبتت ان الموظفين يمضون الكثير من الوقت في الرد على رسائل الكترونية ، تردهم خلال العمل ، وهي من النوع الذي يرسله شخص واحد لعد كبير من الموظفين .

وتم تعريف المشكلة بانها ازمة العام ، وقال (جوناثان سبيرا) كبير الباحثين لدى(بايسكس) ان الرد على اجهزة الهاتف الجوال ، والرسائل الالكترونية تشتت ذهن الموظف ، وتضعف تركيزه ، وتضيع وقته . ويقدر مقدار خسائر الولايات المتحدة في سنة ٢٠٠٦ نتيجة لهذه الرسائل بحوالي ٦٥٠ مليار دولار .

كما تشير ابحاث الشركة الدولية للبيانات (I D C) ، المتخصصة بابحاث السوق الى ان الموظفين الذين توجد لديهم الفرصة للاتصال بالانترنت ، تقل نسبة تركيزهم ، حيث تتوفر لهم كمية هائلة من المعلومات لا صلة لها بطبيعة عملهم .

وان ٣٠ في المائة الى ٤٠ في المائة من وقت ساعات العمل ، يضيع في انشطة لا علاقة لها بالعمل .

---

(١) (باكير ، ٢٠٠٦ ، العدد ٢٣ اغسطس)

وفي دراسة اخرى اعدتها شركة (تايلور نلسون) ، وهي من اكبر اربع شركات لدراسات اسواق العمل في العالم ، ان ٤١ في المائة من الموظفين اعترفوا بانهم يتصفحون الانترنت ، لمسائل خاصة بهم ، وذلك اثناء الدوام الرسمي للعمل .

٤ - إدارة الأزمات Crisis Management

وتعرف الازمة في قاموس اكسفورد بانها نقطة تحول ، او لحظة حاسمة في حياة الانسان ، كالازمة المالية ، او السياسية
وتم تعريف الازمة في اثناء الكساد العظيم في ١٩٣٧ بانها خلل فادح ومفاجيء بين العرض والطلب ، في السلع والخدمات ورؤوس الأموال .
وتعرف في علم الادارة بانها ادارة الاحداث الطارئة ، والوقائع المستجدة التي تهدد المنظمة .
وحسب (Sceger , Sllnow, and Ulmer , 1998) فان هناك ثلاثة محددات رئيسية في تعريف الازمة وهي :
١ – تحمل مخاطر للمنظمة
٢ – تحمل عنصر المفاجاءة
٣ – وقت قصير لاتخاذ القرار .

وقد تعرف بانها ادارة الاخطار ، او ادارة الغير متوقع .
وهي من الادارات الحديثة نسبياً .وقد تنوعت الدراسات في مجال ادارة الازمات ، فمنها من تناولها بشكل استباقي ، وذلك اثناء وضع الخطط ، ومنهم من تناولها اثناء عمليات اتخاذ القرارات ، ودراسة توفير المعلومات ، وهيكلية مسارات عمليات الاتصال ، اثناء الازمة.
وتعرف ايضاً بانها الحالة او الموقف ، الذي يشكل تهديداً خطيراً على اوضاع الشركة ، ويلحق اضراراً بمصالحها ، واهدافها الحيوية .ويمثل عامل الوقت اساساً جوهرياً ، اثناء حدوث الازمة .
فاتخاذ القرار السليم ، لتقليل الاخطار الناتجة عن الازمة ، يعتمد في نجاحه على الوقت المتاح للتعامل مع الازمة ، وسرعة وصول المعلومات التي تساعد في اعطاء صورة واضحة لكل جوانب الازمة .
ومع التقدم الحاصل في جميع فروع الادارة ، كالادارة بالاهداف ، والادارة بالوظائف ، تشكلت إدارة الازمات بشكل علمي ، بحيث صار لها هيكلية وظيفية متكاملة الوسائل والاختصاصات ، ومحددة المسئوليات .لمواجهة الظروف التي يتم تصنيفها على انها ازمة ، او مخاطر ، تهدد الشركة .
وتعمل بشكل متناسق مع باقي اقسام الشركة ،

واحياناً لا تكون لدى الشركة ادارة اوقسم لادارة الازمات ، ولكن يوجد لديها فريق ، يسمى فريق ادارة الازمة ، متفق عليه مسبقاً ، ولديه صورة واضحة ومتكاملة ، عن مسارات العمل ، وترتيب الاجراءات اثناء حدوث الازمات . وقد يُمنح صلاحيات واسعة ، من قبل الادارة العليا ، تكون محددة وصريحة ومكتوبة ، فعندما تواجه الشركة اوضاع مُفاجئة تهدد مصالحها ،
يكون فريق الازمة على استعداد للتعامل معها ، واتخاذ القرارت في الوقت الملائم .
وفي الدول الديمقراطية ، والتي يلعب فيها الاعلام دور السلطة الرابعة ، ينصح خبراء إدارة الازمات المنظمات بالتعامل الشفاف والنزيه مع وسائل الاعلام .
وذلك في حالة حدوث ازمة ، وهو الوضع الذي لاترغب المنظمات ان تجد نفسها فيه .

ومن اهم النصائح :

- اعداد خطة مُقنعة ، وتجهيز تفسيرات وملاحظات مختصرة
- بسرعة وبدون اضاعة للوقت وبوضوح يتم تحديد الشخص المخول بالحديث للصحافة ووسائل الاعلام
- التحرك السريع في الساعات الاولى للازمة .
- اعطاء معلومات صحيحة ودقيقة وادراك ان اخفاء او احتكار المعلومات ، التي يجب ان تصل الى الرأي العام ، سيكون لها نتائج سلبية على المنظمة في المدى البعيد
- معرفة نتائج اية قرار يتم اتخاذه وعدم التركيز على الخسائر في المدى القريب وانما على الاثار المترتبة على القرار في المدى البعيد

واصول كلمة Krisis الاغريقية تعني (قرار) .

ومن اساسيات التعامل مع الازمة ، هو التخطيط الشامل للتعامل ، معها عبر الخطوات التالية :

١ – ايجاد الطرق لحماية كل الاقسام
٢ – ترتيب اولويات التعامل مع الازمة
٣ – تحديد مدى الحاجة لمساعدات من خارج المنظمة
٤ – تحديد الموارد البشرية والمادية المتاحة
٥ – تشكيل فريق الازمة وتحديد الصلاحيات والمسئوليات
٦ – تحديد الوقت للشروع في مواجهة الازمة
٧ – ابقاء كل الاطراف المهمة على اتصال بفريق الازمة
٨ – يحدد الفريق المهام الرئيسية والمهام الفرعية
٩ – تحديد المدة الزمنية التي تتطلبها مواجهة الازمة
١٠ – تحليل وتقويم النتائج الناجمة عن الازمة
١١ – ارشفة الازمة منذ نشوبها وحتى انتهائها ، للاستفادة من الاخطاء التي حدثت ، وتجنبها مستقبلاً .
١٢ – تحديد الفترة الزمنية التي استغرقتها الازمة ، ووضع معايير زمنية للتعامل مع الازمات المشابهة .

ويقول خبراء ادارة الوقت ان الوقت في ادارة الازمات عامل حاسم وحساس ودقيق ، فلا مجازفة باهداره ،
او التباطوء والتردد وذلك عندما تتطلب الازمة اتخاذ قرارات سريعة وفورية وحاسمة .
كما ان التعامل غير الواضح مع الازمة ، والارتباك والفوضى الناجمة عن ازمات مثل النيران ، او تلف المخزون ، او مرض احد عضاء الادارة المؤثرين في صناعة القرار ، او عطب في المنظومة الالكترونية الرئيسية ، يؤدي الى شلل في اداء الاعمال الروتينية اليومية

، وتعثر في خطط وبرامج اللمنظمة ، فتضيع اوقات ثمينة ، يكون من نتائجها ، فقدان لمركز الشركة في السوق ، وخسارة الزبائن . او ضياع الشركة الى الابد .

المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة الوقت

اولاً : المفهوم والأهمية

" تطلع الى المستقبل ، لقد تم انشاؤه فعلاً "

(B. de Jouvene)

هل هنالك فعلا إدارة للوقت ؟ ماهي فلسفة ادارة الوقت ؟

لكي نحصل على معنى واضح لاستراتيجية ادارة الوقت نقول ان استراتيجية ادارة الوقت هي عكس معنى التشويش والاضطراب ، وحياة الفوضى ، وانعدام الرقابة والمسئولية . والاستغراق في الحاضر والتصرف وفق الافعال وردود الافعال . وغياب الرؤية واستشراف المستقبل ، وعدم وجود خطط استراتيجية . وغياب الاحساس عند العاملين في المنظمة باهمية الوقت .
وفي واقعنا المعاصر ، اصبح الوقت عاملاً حاسماً امام المديرين .. ومتخذي القرارات
في الادارات العليا .وايضا المدراء التنفيذيين في الادارات الوسطى .
ومدراء الاقسام ومسئولي العمال (Supervisors) ، وفريق السكرتاريا .

" الكثيرون يخشون مايوحي به اسم ادارة الوقت من تعقيد .. لكن الواقع ان هذا هو بالضبط مايسهل الامور .. وهنا ننصح بالتبسيط فكلما كان النظام معقداً ، كلما صعُب تطبيقه .
وبالتالي تخف قدرتك على تطبيقه ، ويصبح معرضا للانهيار .. وبإمكانك تصميم نظام برمجة وقتك ليلائم احتياجاتك ، وليكون مساعداً في تحقيق الاهداف .. لذلك يجب ان تستخدم مهاراتك لتقودك الى اهدافك ، ولان تلتقي مع احتياجاتك ، وتتناسب مع شخصيتك . " (١)
واوضح (الجريسي) في تعريفه لمفهوم ادارة الوقت : " انها لاتنطلق الى تغييره ، ولا الى تعديله ، بل الى كيفية استثماره بشكل فعَّال ، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدراً ، دون فائدة او انتاج ، وبالتالي رفع انتاجية العاملين ، خلال وقت عملهم المحدد " . انتهى

ان مصطلح ادارة الوقت هو مفهوم استراتيجي حديث ، ينبع من الرؤية العامة لرسالة المنظمة ، ويصاحب تقنيات هذا المفهوم والياته ، كل مرحلة من مراحل العملية الادارية او الانتاجية ، للافراد ، او الالات .
اذ ان معرفة تنظيم الوقت ، وكيفية ادارته ، تساعدنا كثيراًعلى فهمه .
وتعرف استراتيجية ادارة الوقت بمفهومها الواسع بانها :
الادراك الواعي بفن استخدام الوقت ، والمعرفة العملية بكيفية استغلاله بفاعلية ، من اجل زيادة الانتاجية ، ورفع معدلات اداء الافراد ، من اجل تحقيق الاهداف التي تم تحديدها . على ضو خطوط ومسارات واضحة ترسم معالم وشكل المنظمة في المستقبل .

وفي المنظومة الادارية ، وهيكلية البناء الاداري ، وتقسيمات الكوادر الوظيفية ، ليس هناك بالمعنى المتعارف عليه ، قسم ، او وحدة ، لادارة الوقت في المنظمة ، مثل قسم الانتاج ، او ادارة الانتاج ، او وحدة متابعة العمليات الانتاجية ، او ادارة التسويق . ا او مسئول ، او مدير عن إدارة الوقت .
بعض منا سمع بمقولة (Just in time) وهو الانتاج والتسليم في الوقت المحدد ، وحيث الوقت الضائع يساوي صفر .
وهذه الكلمة استخدمت اول مرة في اليابان .

---

(١)(سيباني ، سنة النشر (لاتوجد) ، ص ٣٣)
حيث كان مركزها في السوق العالمية ، ليست كالشكل التي علية الان ، والمنتجات الغربية تتفوق على كل شي اخر .
واحد اكبر العوامل المساهمة ، في هذا التحول الكبير ، هو تطوير اليابان لاستخدام عامل الوقت . والوقت المحدد بالذات ." (١)
ان اول خطوة في استراتيجية ادارة الوقت هي تحديد الاهداف وذلك بتقسيمها الى ثلاثة مراحل
- حالية او قريبة
- قصيرة المدى
- طويلة المدى

ويجب توضيح هذه الاهداف ، ففي غياب الوضوح يصبح من المتعذر معرفة ان مانقوم به فعّالاً ، او انه مضيع للوقت .
واساس الادارة الاستراتيجية هي الاهداف البعيدة المدى ، فهي التي تمنح المنظمة القدرة على التنبوء بالمستقبل .
فيما تبقى الاهداف الحالية والمتوسطة ، مراحل ، وخطوات ضرورية لتنفيذ الاهداف البعيدة المدى .
وتتضمن هذه المراحل ، تحديد اولويات الانجاز ، فالاحداث والمخاطر الغير متوقعة يمكن بالتخطيط السليم للوقت ، تجنبها ، او التقليل من اثارها .

ويجب تقسيم جداول العمل والتعود على انجاز مهمة واحدة في العمل الواحد ، وتخصيص وقت لاتربكه المقاطعات ،
وتخصيص وقت لانجاز المهام المتاخرة ، حتى لايؤدي تراكمها ، الى عرقلة المشروع ، وتداخل الاعمال ، واضاعة الوقت ، في المدى البعيد .

وكذلك تفويض المهام ، وتوضيح مدى المسئوليات .
وحين اتخاذ قرار بادارة الوقت ، ضع في اعتبارك الاتي :
١ – نتائج القرار على اهدافي الشخصية
٢ – نتائج القرار على اهداف المرؤوسين
٣ – نتائج القرار على اهداف المنظمة ككل
- فوض القرارات المتكررة ، والاعمال الروتينية .

يجب على المدير الخروج من دائرة الاصرار على اداء الاعمال بنفسه ، فهذه العادات مضيعة للوقت .وتاثيرها يكون سلبياً على الاهداف الاستراتيجية للمنظمة .

---

(١) (سيباني ، ص ٨ ، المرجع السابق)

" عندما يقوم الفرد بكل الاعمال تتولد عنده الرغبة والميل للقيام بها دائماً . وحتى التخطيط لايغير ان هناك ٢٤ ساعة في اليوم . فلكي يتم انجاز اهداف المنظمة من الضروري تفويض المسئوليات " (١)

ثانياً : أنواع إدارة الوقت

١ - إدارة وقت الأفراد :

تقول الحكاية ، بان ثمة حطاب ، دأب على قطع الاشجار باتصال ، وفي البداية كان يقطع عشرين شجرة في اليوم ، بيد ان معدل الاشجار المقطوعة ، اخذ في التناقص بمرور الوقت ، وطفق يبذل مجهوداً اكبر ليقطع نفس كمية الاشجار ، فاشار عليه صديقه ، ان يشحذ فأسه .
فاجاب الحطاب : انني لا املك الوقت ، فعلي قطع المزيد من الاشجار .

ادارة وقت الافراد هي قدرة المديرين على استخدام افضل الامكانيات والوسائل المتاحة لزيادة انتاجية الافراد ورفع معدلات الاداء ، وتقليل الوقت الضائع الى حدوده الدنيا .

. ومن خلال ادراك اهمية الوقت ، وان ما ضاع منه لن يعود ، علينا ان نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم ،.
وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار . فالاربع والعشرين ساعة ، وهو محتوى اليوم ، يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر . والادارة الفاعلة هي التي تُحسن توجيه الافراد الى ادارة وقتهم بكفاءة وفعالية .
" نظام ادارة الوقت مبني على الادارة الجيدة ، وعلى دفع العاملين للعمل بافضل مايستطيعون و يجاهدون باستمرار الى ايصال النظام الى ابعد قليل في كل مرة . " (٢)
وفي المجال التعليمي ، يعرف الباحث التربوي ابراهيم عبد الكريم الحسين ، عضو الجمعية السورية للعلوم النفسية والتربوية . مهارة ادارة الوقت وتنظيمه ، بانها :
" قدرة الطالب ، الذاتية
او بمساعدة الاخرين ، (الاهل ، المربين) ، على رسم مخطط زمني ، ينتظم فيه اداء الطالب الدراسي ، ونشاطه ، الاجتماعي ، والترفيهي ، سواء كان التخطيط ، من اجل يوم ، او اسبوع ، او شهر ، او حتى لعام دراسي كامل .

وحتى تكون ادارة الوقت وتنظيمه ، فاعلة ، ومنتجة ، وتنعكس بشكل ايجابي ، على مستقبل الطالب ، يجب ان يكون لهذه الادارة ، نقطة تركيز ، بعيدة المدى ، تسعى لتحقيقها "
وفي تعريف اخرلادارة وقت الافراد بانه مهارة تعليم المرؤوسين على اداء الاعمال بصورة صحيحة ، في الوقت الصحيح . لتحقيق الاهداف المطلوبة .
وتتوقف نتائج ادارة وقت الافراد على عدة عناصر رئيسية هي :

---

(١) (سيباني ، ص١٣٤ ، المرجع السابق)
(٢) (فيرجينيا كافانه نيري ، ليندا جان كولمان ، Linda Jane Colman . Virginia Cavanagh Neri . , ١٩٩١ ، ص ٤٩٩ ترجمة د . وليد عبد اللطيف هوانه)

١- ادراك المديرين باهمية تطوير الافراد
٢- رغبة الافراد الصادقة بضرورة التطوير
٣- وضوح الاهداف . وتجنب ان تكون غامضة او غير محددة كان تقول نرغب في رفع الانتاجية ، وزيادة كفاءة العاملين . دون ذكر لنسب او معايير يمكن قياسها
٤- حدد الاجراءات التي يجب اتباعها
٥- توفير الموارد الرئيسية التي تحتاجها لعملية التطوير ، راس مال ، كتب ، استشارات ، معلومات متخصصة . اصدقاء مخلصون ،

ومن الاشياء التي يجب التركيز عليها في ادارة الافراد :

- تشجيع الثقة في النفس ، وايجاد الارادة القوية ، فبواسطتهما نتمكن من تجاوز الفشل
- التفاؤل ، والنظر بايجابية ، للمواقف المحبطة
- التدريب على وضع اهداف جديدة
- لا تخلط الاهداف
- اعمل على ايجاد قاعدة اتصالات جيدة مع الاخرين
- انشغل بكامل حواسك وافكارك مع الهدف المطلوب تحقيقه
- تعامل مع المشاكل والصعوبات كفرصة للتعلم
- فكر في النجاح ، وساعد الاخرين على النجاح
- عند نجاحك في تحقيق احد الاهداف ، امنح نفسك ومرؤوسيك مكافاءة
- تحمل المسئولية الكاملة عن نتائج عملك .
- تعلم الحكمة التي تقول
" ان المشاكل تنشاء من طريقة تعاملك مع الموقف ، ولا تنشاء من الموقف نفسه "
- اذا لم تسر الامور كما ينبغي ، لا تتهم الاخرين ، ابحث عن حلول ، وانظر الى المستقبل .
- الشجاعة وتحمل المسئولية تبعدان الشعور بالخوف من الفشل.
- تعلم الافضل دائماً ، وحلل طريقتك في العمل ، واشرك مرؤوسيك في البحث عن حلول للمشاكل والعقبات التي تحول دون انجاز الاهداف .
-

" الكثير من المديرين وجدوا طرقاً لتحسين ادارتهم للوقت ، وقد حددوا عادات عملهم حتى يعملوا بفاعلية اكثر . لقد صقلوا مهاراتهم وتخصصاتهم ويستطيعون الان التركيز على ما يهم . لقد تعلموا ان يتأقلموا مع المقاطعات ، وتغيير الظروف ، والمطالب التي تُلقى عليهم من قبل الاخرين . لكن المهم اكثر هو ان بعض هولاء المديرين قد شاركوا الاخرين بأساليبهم ، وخاصة اولئك الناس الذين يعملون لديهم (مرؤوسيهم) .

فالتوجيه الفعال والنشط لمرؤوسيهم ، من خلال الاجتماعات ومن خلال المقابلات الفردية ، اثمر تفاهماً متبادلاً لافضل الطرق للاستخدام الفعَّال للوقت ، مما أدى لانتاجية افضل ، بقدر قليل جداً من الاحباط وبزيادة في الرضا الوظيفي للجميع . " (١)
ومن النصائح التي يوصي بها خبراء إدارة الوقت :
١- تدريب العاملين على تقليل وقت التنقل ، والاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة مثل الفاكس ، والحاسوب الشخصي ، لانجازبعض الاعمال ، حتى لاتتراكم المهام المطلوب انجازها اثناء وقت العمل .

---

(١) ارثر سونداك / ارثر ، Arthur Sondak ، ١٩٩١ ، ص ٣٠٩ ، ترجمة / هوانه) .

وتعليمهم مايسمى (الوقت المرن) ، وهذا يساعدهم على التنقل في الساعات التي يقل فيها الازدحام .

٢- تدريب العاملين على الاستفادة من وقت الاسترخاء ، وذلك بالتخطيط السليم للمكالمات الهاتفية اثناء السفر . مما يفسح المجال لاستغلال وقت عملهم الرسمي ، دون معوقات هاتفية .اواية مقاطعات اخرى .

تقول السيدة (سوزان تايلور) ، محررة مجلة (ايسنس) :

" أنا احب وقتي على الطائرة ، انه وقت عظيم لانجاز عملي " .

فهي تحول الوقت الذي يبدو لغالبية الناس انه وقت ضائع ، الى فرصة مناسبة لاداء الاعمال .

٣- استخدام مفهوم (التفويض المخطط) ، بين الادارة والعاملين

ويتحدد هذا المفهوم في خمس نقاط رئيسية :

"

- التاكد من الشخص الذي تم تفويض العمل اليه انه لديه الوقت ويمتلك المهارة والقدرة على الاداء
- اشرح ماينبغي ان يتم بالتفصيل وضع حدود التفويض
- اتفق على المستويات التي سيتم بها تقييم العمل
- اتفق على مواعيد محددة لتقديم تقرير عن العمل
- راقب النتائج ، واعط التوجيه اذا لزم الامر دون تراجع . " (١)

كما يؤكد خبير إدارة الوقت (B . Eugene Griesman) ، على فاعلية استخدام المديرين لطريقة قوائم العمل عند ادارتهم لمرؤوسيهم .وذلك لضمان انجاز الاعمال ، و لتجنب معوقات هدر الوقت وضياعه .

" كلما اعطيت واجبات لمرؤوسيك ، تأكد من انهم يحتفظون بقوائم للامور المطلوبة منهم . اطلب منهم في الاجتماعات التالية ، ان يحضروا القوائم ويستعملوها كأساس لتقريرهم عن العمل .

اذا استخدمت القوائم بهذه الطريقة ، فسوف تتأكد ان الواجب الذي امليته لم ينته الى النسيان " (٢)

٢ - إدارة وقت المنظمات

اذا كان الوقت هو الحياة ، فان ادارة الوقت تعني الطريقة التي نختارها لندير بها حياتنا .
وان الواجبات دائما اكثر من الاوقات .
او كما يُقال في حالة المدير " وقت قليل ومهام كثيرة جداً "
ولذا فهي تتطلب اهتماماً بالغاً بالطريقة التي ، نخطط بها اوقاتنا .
والادارة الفعالة للوقت ، هي الطريقة التي تحسن بها استغلال الوقت ،
فاضافة ٣٠ دقيقة الى الوقت المخصص للعمل ، تعني اضافة شهر عمل كل سنة .

وتبرز اهمية الوقت لدى المديرين من كون انشطتهم موزعة بين اداءالاعمال الادارية

---

(١) (How To Get More Done ، طبعة منقحة ، اعداد وترجمة / سامي بن تيسير سلمان ، ص ١٠١

(٢) (ب ، اوجين جريسمان ، B . Eugene Griesman ، ١٩٩٨ ، ص ٤٠ ، ترجمة فريق بيت الافكار الدولية – امريكا -

اليومية ، وبين والتفكير والتأمل في انشطة وفرص واعمال الغد .

" ان اهم هدف في ادارة الوقت ، بالنسبة للاداري ، هو ان يجد لنفسه وقتاً اكبر تحت تصرفه ، وهو الجزء الوحيد من اليوم الذي يمكن للإداري أن يتحكم فيه ويدعي ملكيته فعلاً .

فالوقت الخاص ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات باسلوب مبدع .
لاتقدم ادارة الوقت حلولاً للمشكلات الادارية ، ولكنها تُخصص الوقت المُناسب الذي يمكن للمدير ان يجد الحلول ، ويخطط للمستقبل ، ويقيم مدى التقدم العام . " (١)

والمنظمة الناجحة ، هي التي تقوم بعملية تحليل للوقت ، وذلك بتحديد كل انواع الانشطة التي تتم داخل المنظمة . ثم تقوم باجراء الاختبارات التالية

١- مدى ضرورة النشاط
٢- اختبار الخصوصية ، بعدم اداء الاعمال خارج نطاق الاختصاص
٣- تطبيق معدل الكفاءة ، وان الاعمال تودئ بالكفاءة المعيارية المطلوبة .
٤- وجود مواعيد محددة لبداية ونهاية كل عمل .
٥- مبداء اعادة التحليل .

اوصى (بيتر دراكر) ، باعادة تحليل الوقت ، مرة كل ستة اشهر على الاقل .
وقد ادركت المنظمات اليابانية اهمية عامل الوقت في سوق المنافسة التجارية الواسع ، فوضعته على رأس رؤيتها الاستراتيجية ،
" هكذا ولكي تكون الصناعة اليابانية ، قادرة على المنافسة ويصبح المدراء ، أكفاء حقاً ، ويعتمد عليهم ، كان لزاماً ان تخرج المنتوجات ، ذات الكفاءة العالية ، والسعر الرخيص ، من مصانع صغيرة ، واحياناً عتيقة ،
وبينما اجتمعت عدة مصانع مختلفة ، للمساعدة على تحقيق هذا التقدم النوعي ، كان السبب الرئيسي للنجاح ثلاثة خطوات :

- تقدير المساحات
- تبني تقنية انتاج نوعي جديد
- تطوير نظام الانتاج

أي بالاختصار ، برمجة الوقت ، والتخطيط له . "(٢)

واستطاعت اليابان ، تقليل وقت الانتقال من خط انتاجي ، الى اخر في صناعة السيارات ، الى ثمانية دقائق ، في الوقت الذي كانت تحتاج شركة فورد ، لاداء نفس المهمة ، الى ثماني ساعات .
ومراعاة عامل الوقت ، خطوة اساسية ودقيقة ، عند وضع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ، وتحديد رسالتها . وتعمل ادارة المنظمة على التخطيط لادارة الوقت منذ وضع الاستعدادات الاولى ، للمشروع والتجهيز له قبل ان يبداء . والاطلاع على المشروع بنظرة شمولية ، ثم النظرة لكل مهمة منفردة ، وحساب وقتها الجزئي ، ومدى ارتباطه مع باقى المواعيد الاخرى لباقي مهمات المشروع . مثل استخدام (شبكة بيرت) ،
وبرامج وحسابات (بحوث العمليات) .
فهذا يساعد على :

---

(١) (أ . ديل تيمب ، A. Dale Timpe . ١٩٩١ ، ص ١٢ ترجمة الدكتور هوانة)
(٢) (سيباني ، سنة النشر (لاتوجد) ، ص ٨ – ٩)

- ترتيب الاولويات ،
- اعطاء صورة واضحة وكبيرة ، لوضع المنظمة ، الحالي والمستقبلي .
- التركيز على الفرص المتاحة ،
- تقليل الجهد ، والعمل بذكاء .
- سهولة تقييم مراحل العمل ،
- تحديد المخاطر ،
- تحديد مسارات النجاح
- التقليل من اضرار الحوادث المفاجئة ، وذلك بالتخطيط للطوارئ
- عدم الوقوع في مصيدة ، تداخل المواعيد .

" يجب استخدام واستغلال الوقت لامجرد تمضيته . ووقت المدير ذو قيمة كبيرة حقاً . وكلما ارتفع منصب الاداري ارتفعت اهمية استثمار الوقت لصالح المنظمة . وهذا الاستثمار ، مثل معظم العوامل المهمة في العمل ، يمكن ان يصبح اكثر فاعلية بطرق قليلة يوماً بعد يوم ، وذلك لان الوقت استثمار ساعة بساعة ، ويوماً بيوم . " (١)
ولقد كان لسبق علماء الفضاء الروس في الوصول الى القمر ، هو تركيزهم الشديد على عامل الوقت ، وفيما اضاع الامريكان وقتاً طويلاً لاختراع قلم حبر يقاوم الجاذبية ، استخدم الروس قلما عادياً لاستعماله داخل مركبة الفضاء .
وادرك (جورج سيمنس) ان الوقت عامل مهم داخل المنظمة ، وذلك في اتخاذ القرارات الحاسمة التي لا تحتمل التأجيل ،
لذا استحدث، ما عرف بالسكرتارية التنفيذية ، لاخطار اعضاء الادارة العليا ، بالمعلومات اولاً بأولاً .
اذ ان وجود هذا الفريق الديناميكي الكبير ، من ٣٥ – ٤٥ عضواً ، والذي كان منتشراً على رقعة جغرافيا واسعة ، ولديه مشكلة اتصال كبيرة .
فقام سيمنس بتجميع هيئة صغيرة من الموظفين ، المهمين ، وكلفهم بمسئولية ابقاء جميع الاعضاء في فريق الادارة العليا ، على علم بنشاطات ، وقرارات بعضهم البعض بصورة مباشرة ، وفورية .
" يعتبر الوقت من اهم موارد الحياة العملية في عالمنا الجديد .
كما تُعد ادارة الوقت من الاسس الرئيسية في تحقيق النجاح ، حيث تتطلع المؤسسات الى استثمار القدر الاكبر من وقت الموظفين ، وتمكينهم من استخدام الوقت بكفاءة ، وبالتالي رفع القدرات التنافسية للمؤسسة " .(٢)
كما ان ادارة وقت المنظمات ، هي مجموع عمليات وعناصر وادوات واجراءات متداخلة ومتكاملة ، فمنها مايتعلق بالجانب السلوكي ، مرتبط بالعادات والتقاليد ، وجانب ادراكي للمفاهيم والقيم ، المتشكلة عبر سلسلة من التجارب والاحداث ، وجانب اخر يعرف بروح المنظمة ، وحسها الداخلي الذي تعارف عليه العمال ، الموظفون والمدراء ، وترتبط بالمهارات والمعارف الادارية المستفادة عبر الزمن ، والمستفيدة بشكل مباشر من علم ادارة الاعمال ، وعلم الاجتماع الصناعي ، وعلم النفس ، وعلم الاحصاء التطبيقي والنظري ، وعلوم الاقتصاد والمحاسبة الادارية ، وتتأثر ادارة وقت المنظمات كذلك بالبيئة الداخلية للمنظمة ، كالتهوية ، والاضاءة ، وحجم الضوضاء . ونوع وطبيعة علاقات المستوى الرسمي ، والمستوى غير الرسمي ، او المستوى الموازي . او وجود اجواء من القهر والاجبار او تسود علاقات التسامح والثقة ، والمحاسبة على الاداء والانجاز

---

(١)(وليام ر . ويلكينسن ، William R.Wilkinson، ١٩٩١ ، ص ٢٣ ترجمة هوانة)

(٢) (حرب / ياسر ، مدير التسويق والخدمات الادارية لمعهد دبي لتنمية الموارد البشرية)
، ومراعاة للأخطاء والضعف البشري .وتتاثر ايضاً بطبيعة وانواع الانشطة داخل المنظمة ، وعلاقات الاجزاء ببعضها ثم علاقة الجزء بالكل ، فلا توجد حركة او عمل قائم بذاته في العملية الادارية ، فهناك علاقات تتم بالتنسيق ، والتبادل . ومنها مايخضع للقرارات والتوجيهات الصادرة بشكل مباشر ، ومنها ما يتاثر بشكل غير مباشر .
كما تتأثر ادارة وقت المنظمات بشكل رئيسي بالبيئة الخارجية ،
والتاثير الذي يعرف ب (feed back) ، ومنظومة القوانين والعقلية السياسية السائدة التي تعمل في اطارها المنظمة .
والالمام بهذه العوامل وحسن ادراكها مجتمعة ، يدفع المنظمة لاستغلال الوقت ، وايجاد افضل الوسائل للكف عن هدره . وبالتالي رفع كفاءة الانتاج ، وتقليل النفقات والمصروفات الادارية ، والوصول الى الاهداف المرغوبة ، في فترات زمنية قياسية .

ثالثاً : معوقات إدارة الوقت :

" الاشياء التي لا تستحق الاداء تحول الوقت والطاقة عن الاشياء التي تستحق الاداء .
جزء كبير من الحياة هو لعبة ، محصلتها صفر .
ان المجهودات المخصصة لنشاط معين هي ماخوذة من نشاط اخر .
كل ما ينفق على عمل غير مستحق الاداء ، يمكن انفاقه على شي نافع ." (١)

من اهم الاشياء المضيعة للوقت :
١- عدم وجود اهداف واضحة ،
او ان تكون اهداف غير واقعية وغير قابلة للقياس .
٢ - عدم وجود خطط محددة بزمن
٣ - الافتقار الى التنظيم
٤ - لاوجود لخطة للطوارئ ، او خطة موقفية .
يقول (Jean - louis servan – Schreibre) في كتاب (Le nouvel art du temps)
" بفضل ادمغتنا ، التي تمكننا من توقع الحوادث ، يكون بامكاننا استباقها .
ونحن الكائنات الحية الوحيدة ، القادرة على فعل ذلك ، واستخدام هذه الميزة . "
كذلك تشكل الاعراف السائدة في الشركة ، احد معوقات ادارة الوقت ، كالطريقة السيئة التي تدار بها احتفالات الشركة ، والانشطة الاجتماعية داخلها ،
وقت كثير يهدر في المجاملات ، والتكلف المصطنع .

٥ - الاعمال المُتراكمة ، وغير المُنتهية .
٦ – التردد في اتخاذ القرار .

---

(١) (جريسمان ، Griessman ، ١٩٩٨ ، ص ١٩١)

" تتخذ الامور غير مستحقة الاداء حياة خاصة بها . لقد لاحظ العالم الاجتماعي (ماكس فيبر) ان مجرد انتظام نشاط ما يعطيه صفة " الضرورة " تدريجياً .
فبعد وهلة ، سيقول الناس :
" يجب علينا الا نترك هذا الامر يموت ، لقد مارسناه مدة طويلة " . ان العديد من المنظمات ، والمنشورات او الانشطة ماكان يجب ان تبداء اصلاً . لكنها تستمر لان الناس اعتادوا عليها ، او يستقون جزءاً من هويتهم منها ، وسيشعرون بالذنب اذا تركوها تموت . " (١)

٥ ـ التسويف .
وهوترك المهام الصعبة ذات الانتاجية العالية ، والانشغال بالمهام السهلة ذات الانتاجية المنخفضة او ان تذهب للسينما فيما عليك ان تنجزعملا مهما .
انه يراكم فوق كاهلك الاعمال ، ويعبث بزمن خطتك .

٦ ـ الموافقة الدائمة على طلبات الاخرين ، وعدم القدرة على ايقاف استغلال الاخرين لاوقاتنا ، وعدم ادراك ان هناك حد لما يمكننا القيام به .
٧ ـ الحرص المبالغ فيه على مثالية الاداء
٨ ـ الافتقار الى تنظيم سليم للاوراق والملفات
٩ ـ فقدان الارادة الحقيقية لادارة الوقت
١٠ـ الاستعانة بسكرتيرة لا تجيد عملها
١١ـ المكالمات الهاتفية التي لاتتوقف
١٢ـ الرغبة في الثرثرة ، والفضول .
١٣ـ لا توجد اولويات للمهام المطلوب انجازها

ولقد حدد (بيتر دراكر) ، العوامل التى تؤدى إلى ضياع الوقت فى الآتى :

- سوء الإدارة
- عدم كفاية التنظيم

اذ ان هذين العاملين حاسمان في ضياع وقت العديد من العاملين ، وبخاصة وقت المدير.
ومن مضيعات وقت المديرين ، التعود على استخدام المعلومات الجاهزة ، المتوفرة امامهم ، بدلا من التركيز على المعلومات التي يحتاجونها فعلاً .
ومن مظاهرالتسويف ايضاً ، تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.
كما ان تضخم عدد العاملين. عن الحد المناسب تؤدي إلى ضياع الوقت ، فالبشر مفطرون على حب الاجتماع ، ويدفعهم الفضول الى الحديث وتبادل الاخبار .
او كما يُقال ان مشكلة الذين يضيعون وقتهم ، انهم غير قادرين على اضاعة وقتهم بمفردهم .
يقول " دركر : " أن المدير الذى يقضى أكثر من (١٠%) من وقته فى حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين هذا يعني ان لديه عدد زائد .منهم "
فوجود اعداد زائدة ، يعني انه ليس لديها ماتعمله ، والاسوء ان هذه العمالة الزائدة ، تعوق اداء الاخرين لاعمالهم ، واضاعة وقتهم . ووقت الشركة .

---

(١) (جريسمان ، Griessman ، ١٩٩٨ ، ص ١٩٢ ، المرجع السابق)

يرتبط هذا بالقانون الاقتصادي الشهير ، " تناقص المنفعة الحدية "
ان أي نشاط مضيع للوقت ، هو في حقيقته ، توظيف خاطىء لوقتك .
والوقت لا يضيع بنفسه ، ولكن نحن الذين نقوم بتضييعه .

" عندما نتحدث عن مضيعي الوقت من الاداريين فاننا نشير الى اشخاص ذي اخلاص .
كثير من المديرين يتعبون في مكاتبهم من الصباح الى المساء ، وياخذون فترات غداء قصيرة ويحملون الكثير من الاعمال في حقائبهم الى البيت ، لكنهم مع ذلك مضيعون سيئون للوقت ، هذا لان الوقت يجب ان لايُقاس بالدقائق والساعات ، بل بالجهد المبذول في المهمة حسب اهميتها .
المديرون البارزون يتميزون بأنهم يركزون على تنفيذ العمل بشكل صحيح ، وعلى تنفيذ العمل الصحيح " . (١)
وفي دراسة اجراها (مايكل ليوف) ، استاذ علم الادارة في جامعة (نيو اورليانز) وهومؤلف كتاب (اعمل بذكاء) . على مجموعات من الاداريين ، في ١٤ دولة ، استخلص منها ان اهم الانشطة التي تهدر الوقت هي :

- المعوقات الهاتفية.
- الزوار غير المتوقعين.
- الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة.

والاجتماعات قد تكون وسيلة لتضييع وقت عدة اشخاص يتم جمعهم في مكان واحد

- الأزمات.
- عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز.
- مكاتب مزدوجة وعدم تنظيم شخصى.
- تفويض غير فعال وتدخل فى الروتين والتفاصيل.
- محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية.
- عدم وجود أو عدم وضوح الاتصالات أو الارشادات.
- معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة.
- التردد والتأجيل أو التسويف.
- عدم القدرة على قول " لا."
- مسؤولية وسلطة مضطربة.
- ترك المهام قبل إنجازها.
- نقص الإنضباط الذاتى.

رابعاً : خطوات إدارة الوقت :

حيث ان ادارة الوقت هي عملية ادارية بالاساس ، لذا فان خطوات ادارة الوقت تشمل معظم الخطوات الرئيسية في اية عملية ادارية .

---

(١) (ستفن ، Steffen ، ١٩٩١ ، ص ٣٤١ ، ترجمة هوانة)

" ان العملية الادارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة ، وهذه كلها تحتوي على مهمة ادارة الوقت . " (١)

وبوسعنا القول ان خطوات ادارة الوقت هي :

١ – تحليل الوقت

وذلك بمعرفة المهام المراد انجازها ، وعمل جدولة زمنية لها ، وتحديد ماهي الاعمال الضرورية وتصنبفها ، وتحديد الاعمال التي يمكن تفويضها . ومعرفة الانشطة غير المنتجة ، التي تستهلك الكثير من الوقت ، كما ان تسجيل الوقت يمكننا من التعرف على المجالات التي يضيع فيها الوقت ، وحساب التكلفة النقدية للوقت المضاع .

يمكن العمل بقانون (باريتو) ٢٠ – ٨٠ . وهو ان ثمانين في المائة من النتائج المطلوبة تاتي من عشرين في المائة من وقت العمل .

٢ – تخطيط الوقت

معرفة ماذا اريد ، ولماذا ، وكيف احقق ماريد ،

فالحكمة تقول " حدد الى اين تريد ان تذهب ، وسيدلك احد ما على الاتجاه "

وكلما كانت الخطط مكتوبة ومفصلة وواضحة ، كلما زادت فرص تحققها .

الاعتماد على الذاكرة يفشل الخطط ويضيع الوقت .

" ونعني بتخطيط الوقت : محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والاعمال المطلوبة لانجاز اهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة " . (٢)

كما ان التخطيط الفعال يجنبك ان تقع في زحمة التعامل مع تتابع الاحداث الخارجية ، فالاهداف لاتتحقق مصادفة ، وانما بالتخطيط السليم للوقت .

ولمعرفة فوائد التخطيط يمكن اللجوء الى التفكير العكسي . كما يلي :

" وذلك بتقسيم المهمات الكبيرة الى خطوات صغيرة ، والابتداء بالمهمات الصعبة ، وجعل اوقات للراحة ، وتجديد النشاط " (٣)

وايضاً هناك حكمة من الاكاديميات العسكرية عن تخطيط الوقت واهميته تقول :

ان الجيوش تستطيع ان تسير يوماً كاملاً ، اذا كانت هناك راحة لعشر دقائق كل ساعة

٤ – التنفيذ

كل الخطط تبقى مجرد احلام على الورق ، اذا لم نسارع في تنفيذها ،

ابداء الخطوة الاولى ، فهى الاصعب كما يقولون وستتوالى الخطوات الاخرى بعد ذلك . ولا تؤجل اداء الاعمال .

---

(١) (George R . Terry principle of management, 4 th ed, pp 50-57)

(٢) (محمود ، ١٩٩٦ ، ص ١٨) .

(٣) (شيلينغ ، Schilling . ١٩٩١ ، ص ٢٥٥ ، ترجمة هوانة)

ضع قائمة المهام الاسبوعية ، في متناول يدك ، وبطريقة تراها كل يوم ،
ان شطب ما انجزته في يومك يمنحك شعوراً بالارتياح ، ويعزز ثقتك بنفسك .
٥ – المتابعة
وهي وسيلتك لمعرفة مدى التقدم الذي تم في الخطة ، وعن طريقها تتحدد الانحرافات ، عن المسار المرسوم .
وهل يوجد هدر في الاوقات ، وضياع للجهد ، والمواد .
" ان فكرة الرقابة من خلال الخطط والجداول اساس الادارة السليمة
ولزيادة الفاعلية ... لكي يحقق الهدف كما خطط له ... يقارن الانفاق الحقيقي للمورد بالخطة وبالجدول ، يسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة وبالجدول وبالاداء ، ويسمح له بتعديل هذه الاشياء الثلاثة لتتلائم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها .
يتطلب الامر استخدام المبداء التالي :
مبداء تنفيذ الخطة والمتابعة : " ان تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لادارة الوقت . " (١)

خامساً : السيطرة والرقابة على إدارة الوقت

ان التخطيط للوقت ، من اجل ادارته بصورة فعالة ، يتطلب عملية تنظيم للوقت وايجاد ادوات للرقابة والسيطرة ، لضمان التاكد من ان الامور تسير حسب المخطط له .
ومن ضمن هذه الادوات ولاساليب ، التي يمكن استخدامها هي :

١ - لوحة المشروع
٢ - روزنامة توقيت التخطيط
٣ - برنامج التحسين الدائم
٤ - برنامج الخلاص من الهدر
٥ - برنامج الالويات
٦ - البرنامج الاسبوعي
٧ - مفكرة المكتب
٨ - برنامج للتأمل واعادة التقييم .

" ما ان تبداء باستخدام لوحة المشروع ، روزنامة التخطيط ، برنامج الالولويات ، والبرنامج الاسبوعي ، وبالتالي اليومي ،حتى تبداء بقطف ثمار هذا النظام كل يوم .. وستجد نفسك دون تفكير تتبع برنامجك اليومي بكل بساطة .
كل شيء .. حتى المشاريع الضخمة الطويلة الاجل ، لن تعود ضخمة مهولة ، حين تنقسم الى اجزاء صغيرة .. ولن يعود هناك ضرورة للقلق بعد اتمام التخطيط .. فأنت وفريقك المختص ، ستنجز كل شيء .. خطوة خطوة .. وباعتيادك على ادارة الوقت ، التخطيط للمشروع ، التخطيط للشهر ، للاسبوع وللايام ، ستكتشف ان لديك الكثير من الوقت اكثر مما كنت تحلم . " (٢)

---

(١) . لي ، ادكوك . Lee et Adcock ، ١٩٩١، ص ١١٦، ترجمة هوانه)
(٢) (سيباني ، سنة النشر (لاتوجد) ص ٧٨)

كما ان ادارة المنشأة ، تقوم بدور واضح ، للتحكم في الوقت من خلال :
"
- توسيع حدود العمل او تضييقه
- الاسراع او الابطاء في العمل
- التركيز على بعض الانشطة ، وتخصيصها وتفضيلها على البعض الاخر . " (١)

ولقد وضع (Karl D . Hellwig)(٢) ، مجموعة من الخطوات لقياس العمل والتحكم فيه بشكل ناجح :

١ - ابلغ الموظفين والمشرفين بكل شي
٢ - راجع وحلل العمليات
٣ - اعد اجراءات لتبسيط العمل وناقشه
٤ - اجمع افضل الاقتراحات
٥ - قم بتبسيط العمل قبل تحديد المعايير
٦ - ارشد الموظف وادخل الطرق المطورة
٧ - اعد قائمة بالعمليات وضع رموزا لها
٨ - ادرس وقم بقياس العمليات ، والاساليب الاربعة الاكثر شيوعاً للقياس هي :
ا - دراسة الوقت
ب – اختيار عينة العمل
ج – معرفة الوقت الحقيقي المقدر
د – القيم المحددة مسبقاً للوقت .

٩ - ادخل طرقاً لوصف النشاط على الدوام
١٠ - ابلغ واستشر الادارة
١١ - خطط وحسن الاداء

ويضع بيتر دراكر مواصفات خاصة باجهزة الرقابة ، لكي نحصل على النتائج المرغوبة والشروط التي تتضمنها هذه المواصفات هي ان تكون :
"
١- اقتصادية
٢- ذات معنى
٣- مناسبة
٤- مطابقة
٥- في الوقت الملائم
٦- بسيطة
٧- قابلة للعمل "

---

(١) (المعيلي / ناصر ، ادارة الوقت واثره في تطوير القوى العاملة ، عالم الاقتصاد ، انترنت) .

(٢) (Karl D . Hellwig ، يعمل في التنمية الادارية في شركة تأمين " فورست " مدينة " جراند رابيدز " ، ولاية " ميتشجن " الامريكية .)

سادساً : المزايا المتحققة من إدارة الوقت

وهنا نطرح السؤال التالي : ماذا نستفيد من ادارة الوقت . والتي تعني اختيارك لحياتك التي ترغبها بشقيها الوظيفي والشخصي ؟
في الواقع ستتحقق لنا الكثير من المزايا والفوائد ، والتي نجدها في الكتب والدراسات المختلفة التي عنت بادارة الوقت . لو افلحنا في إدارة الوقت بصورة صحيحة ، ومن اهم هذه المزايا والفوائد :

- ايجاد التوازن بين متطلبات الحياة
- عدم تشتت الجهد
- التركيز على الاهداف ، والسعي لتحقيقها .
- زيادة الثقة في النفس ،
- التفكير بطريقة ايجابية ، بناءة
- التركيز على الاهداف التي يمكن تحقيقها
- الانتباه للفرص المتاحة ،
- اداء الاعمال بطريقة دقيقة ومنهجية .
- القدرة على التفويض الفعال .
- التقليل من نزعة تسويف العمل .
- التمكن من ادارة الاجتماعات بشكل يضمن عدم اهدار الوقت
- سريان مفهوم روح الفريق . يفسرالناطقين بالانجليزية كلمة TEAM

Together : T
Everyone : E
Achieves :A
More : M

- التقليل من اثار ضغط العمل والاجهاد .
- تولد الشعور بالرضا ، والاطمئنان ،
- استفادة الاخرين ممن حولك ، وتزايد اهتمامهم باوقاتهم .

وذلك تحقيقاً لحكمة (كونفوشيوس) :
" ان المتميز لايبقى وحيداً بمفرده ، فمن المؤكد انه سيجتذب له جيراناً "

- ارتفاع روح المسئولية ، وزيادة المهارات الادارية .

سابعاً : المنظور المستقبلي لإدارة الوقت

ان تسارع وتيرة الاهتمام بادبيات ، وتقنيات ادارة الوقت ، وحرص الشركات ، والمؤسسات الحديثة الناجحة ، على تطبيق مهارات ادارة الوقت ، يعطي دلالات واضحة على ان الشركات ، والمؤسسات تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل، وتثبيت سمعتها في سوق المنافسة الحاد .

" ونشير هنا إلى الإنتقال والتحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المؤسسة من خلال وفورات الحجم التي تستفيد منها المنظمة والناتجة عن الإنتاج بكميات كبيرة، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتبار بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة

والمرونة، فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت والاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة وفعالة تتيح لها تخفيض التكاليف، وخاصة أن المنظمات التي استطاعت التحكم في وقتها وإدارته إدارة فعالة هي التي تستطيع التفوق وغزو الأسواق، باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكاليف ولكن يتعدى ذلك ليشمل مختلف أبعاد اقتصاديات الوقت " (١)

وفق عالم دائم الحركة ، وسريع التغير ، وفيه تبحث المنظمات بشكل دؤوب عن طرق واساليب جديدة للمنافسة والتطور والنمو ، لذا ستلعب ادارة الوقت دوراً حاسماً ، في المستقبل ، واهدار يوم لمدير اليوم ، سيعني في القادم من الايام ، ضياع شهر.
وضياع شهر ، سيعني ضياع سنة كاملة .

ثامناً : التفويض وسيلة فعالة لادارة الوقت :
يعتبر التفويض من انجح الوسائل لادارة الوقت ، وتفويض الصلاحيات والمسئوليات مهارة ، لا يملكها الكثيرون .
ماهو التفويض ؟
يحدث الالتباس بين التفويض ، والتخلي عن المسئوليات ، وان اللجؤ الى التفويض هو هروب من تحمل مسئولية اداء الاعمال .
وكثيرون يخشون التفويض حتى لايتم اتهامهم بالكسل ، والعزوف عن العمل ، او انهم يخشون المخاطرة .
والتفويض في حقيقته هو ترك بعض من مهامك الى مرؤسيك ، هذا اذا كنت مديرا .
واذا لم تكن كذلك ، فيمكنك التخلي عن بعض مهامك لزميلك ، او ممن يحيط بك .
ولمعرفة ماهي المهام التي يمكنك تفويضها ، ضع جدول تقسيم المهام حسب ترتيب (ايزنهاور)

١ مهام هامة وعاجلة : لا تفوض
٢ مهام هامة غيرعاجلة : يمكن تفويض بعضها
٣ مهام غير هامة وعاجلة : من الافضل تفويض بعضها
مهام غير هامة وغير عاجلة : يجب تفويضها
ويتطلب التفويض الفعال اتباع الاساليب الاتية :
- اتصالات واضحة وفعالة
- توجيه الاسئلة المحددة الدقيقة . وهل يحتاج الذين تم تفويضهم ، الى مزيد من المعلومات .

" تعرف الى ماذا يحتاج مرؤوسيك ليودوا العمل بكفاءة ، ثم زودهم بهذه الاحتياجات " (٢)
- عدم انشغال الاخرين بمهام هامة وعاجلة
- متابعة تطورات المهام التي تم تفويضها
- عدم اهمال الاشخاص الذين تم التفويض لهم
- منح السلطة والوسائل الضرورية لتفيذ المهمة

---

(١) (قلش / عبدالله ، اتجهات حديثة في الفكر الاداري مجلة علوم انسانية ،

(انترنت) السنة الخامسة: العدد ٣٥: خريف ٢٠٠٧ - Automn ٥Issue 3 :th Year٥

(٢) (جاد /سامح ، ادارة المستقبل ، ١٣. ٦ . ٢٠٠٥)

- تحديد الاطار العام للنتائج النهائية

ميزات التفويض الفعال :

١ – يمنحك الوقت لاداء الاعمال المهمة والمعقدة
٢ - تهئية الفرصة للاخرين لاثبات مهاراتهم
٣ - تدريب الاخرين على تحمل المسئوليات وتطوير قدراتهم

" روح التدريب والتوجيه هي مساعدة الناس على ان يساعدوا انفسهم . عدد من المديرين الذين نجحوا في استخدام هذا المدخل قد اخبروني ان سعادتهم برؤية مرؤوسيهم يكبرون في العمل كانت اكثر جوانب المهنة التي تكسبهم الرضا .
بالتأكيد فان مراقبة طلبتي في مرحلة الدراسات العليا وهم يزدادون معارف ومهارات من اكثر جوانب التحفيز الموجودة في عملي . " (١)

٤ - يقلل من تراكم الاعمال ، والالتجاء الى التسويف
٥ - يقلل من الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات
٦ - يمنحك الوقت الضائع في الإجراءات الروتينية .
ان معظم الناس يستهلكون من ٣٠ الى ٦٥ في المئة من اوقاتهم في اعمال روتينية
٧ - الاستفادة من خبرات الاخرين ومواهبهم .

---

(١) (ميتشل ، Mitchell . ١٩٩١ ، ص ٣٩٧ ، ترجمة الدكتور هوانه) .

ثانيا :الدراسات السابقة

سيتم التعرض لعدد من الابحاث والدراسات الاكاديمية السابقة ، التي ناقشت مفهوم ادارة الوقت ، وشرح المكونات الرئيسية لهذا المفهوم ، وكذلك عرض للعناصر الرئيسية لادارة الوقت في هذه الابحاث ، والدراسات ، التي تخصصت في شرح مفهوم ادارة الوقت ، وعالجته باسهاب وتفصيل .

ولا اجزم الاحاطة بكل ماصدر عن هذا الموضوع ، ولكن ما تطلبه البحث ، وماسمحت به الظروف والامكانيات ،

وسنعرف كيف ، ولماذا ، صار الوقت مورداً اساسياً يجب ادارته ، والتحكم فيه ، ومراقبته ، من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة . ولماذا زاد الاهتمام به في الفكر الاداري المعاصر .

وقد شملت هذه الدراسات ، والابحاث ، جوانب كثيرة ، من اساليب ادارة الوقت
وسيتم الاشارة في هذا البحث الى انواع عديدة من ادارة الوقت ،
مثل ادارة الوقت في المكتبات ، وادارة الوقت في العملية التعليمية ،

وادارة وقت الطالب ، وإدارة الوقت وتنمية الذات . وادارة الوقت في العمليات الادارية حيث نتعرف على مجالات مختلفة ، تمت فيها دراسة فاعلية الاداء وكفأته ، لتحقيق الاهداف ، من خلال دراسة ادارة الوقت .

إدارة الوقت في المكتبات ومراكز المعلومات:

تطوير المكتبات العامة فى مصر: رؤية مستقبلية

د. مصطفى حسام الدين
استاذ المكتبات والمعلومات المساعد

كلية الآداب ـ جامعة القاهرة

" إدراك عميق بأن المكتبة العامة أداة للتغيير أو أداة للتنمية الشاملة فى المجتمع.

ويقصد بذلك أنه لا ينبغى التعامل مع المكتبة العامة على أنها مجرد مخزن للكتب أو لأوعية المعلومات، أو أنها عنصر مكمل أو مجمل لصورة الإقليم ولمؤسساته، أو أنها مجرد مكان يصلح فقط للتسلية أو لقضاء وقت الفراغ، بل ينبغى أن يترسخ فى ذهن القائمين عليها تخطيطاً وتنفيذاً أنها بوابة للمعرفة وبالتالى هى المدخل لاكتساب العلم أو التعلم مدى الحياة ومن ثم للتنمية الذاتية للفرد وللمجتمع من خلال ما توفره من مصادر ومعلومات وما تقدمه من خدمات.

وسينعكس ذلك بطبيعة الحال على مختلف الأدوار والأنشطة التى تؤديها المكتبة العامة، وسنخص

هنا بالذكر ما يمكن أن تؤديه من برامج ودعم للتعلم الذاتى الرسمى وغير الرسمى واكتساب المهارات والقدرات والاتجاهات الإيجابية فى إطار التنمية الذاتية للأفراد أو المجموعات

(خصوصا للشباب والمرأة) اقتصاديا واجتماعياً وثقافياً "

ان الشعور الغالب لدى معظم الناس ان ادارة الوقت . تلائم الاعمال الادارية في المنظمات ، والمصانع الكبرى ، والمشاريع الانتاجية العملاقة ، وهو مجال بعيد عن المكتبات .
بيد ان الوقائع تقول بأن المكتبات وحقيقة وظائفها ، هي ادارة اعمال . فادارة المكتبات تتطلب ادارة فعالة لوقت المكتبيين . سواء كانوا مجموعة في مكتبة كبيرة ، او مكتبي واحد يدير مكتبة صغيرة .
فالعديد من انشطة المكتبة مثل استقبال طلبات المستفيدين ، او الرد على مراسلاتهم ، وتصنيف الكتب ،
وترتيبها ، وتسهيل اجراءات وصول المستفيدين للمعلومات التي يرغبونها . في الوقت المناسب .
تجعل من الادارة الفعالة للوقت ، الوسيلة المثلى لتقديم الخدمات التي يرغبها المستفيدون .

وفي دراسة اعدتها (سناء حافظ التكروري) عن ادارة الوقت في المكتبات ومراكز المعلومات . كتبت تقول :

" بالادارة الفعالة للوقت ، سيكون المكتبي ، اكثر قدرة ، على القيام بأنشطة المكتبة كلها ، المهنية منها ، والكتابية ، ويمكن تبعاً لذلك ، ان يحقق الهدف النهائي للمكتبة بتقديم خدمة افضل للمستفيدين .
فالوقت موزع بالتساوي ، وكل منا ، من مدير مكتبة الكونجرس ، الى المكتبة التي يديرها فرد واحد ، يحصل على ٢٤ ساعة نفسها في اليوم ، (١٤٤٠) دقيقة .
واذا انجز مكتبيون مهام اكثر من غيرهم ، فذلك بالطبع ، ليس لان لديهم وقتاً اكثر ، لكن ببساطة ، لانهم يستخدمون وقتهم بحكمة اكثر "
وتتحدث في بحثها عن الخطوات الرئيسية لتفعيل اكبر لادارة الوقت في المكتبات :
" ١ – الاحتفاظ بمذكرة: تبين بالتفصيل كيف يتم استخدام الوقت ليومين على الاقل ، والافضل لاسبوع
٢ – تحليل لسلسلة من الاسئلة حول الوقت المستخدم لكل مهمة ، سوا كانت المهام من النوع الممكن تفويضه ، او من النوع الذي يستغرق وقتاً طويلاً جداً ، او قد يكون مهملاً كلياً ، وهذا ينبغي ان يُظهر مضيعات الوقت .
٣ – التنفيذ والعمل : الهدف هو التخلص من مضيعات الوقت ، تنظيم الوقت بكفاءة ، وتفويض المهام حيثما امكن . "
وتصل في نهاية بحثها الى الخلاصات التالية :

" وبعد فالوقت احد الموارد الهامة والثمينة والنادرة لاي انسان ، ويفترض ان يستغل بطريقة فعالة ، من خلال استغلال الامكانات المتاحة كلها ، للوصول الى الاهداف المنشودة .
وينبغي التذكير دائماً ، بأن المستفيدين ، اكثر مايهمهم ، هو الحصول على المعلومات التي يحتاجونها ، مهما كان عدد موظفي المكتبة ، وبالادارة الفعالة للوقت ، يمكن ان يكون المكتبي ، اكثر قدرة على القيام بمهام المكتبة ، وتقديم خدمة افضل للمستفيدين .
وينبغي ايلاء موضوع التدريب في مجال ادارة الوقت ، اهتماماً خاصاً ، من جمعيات المكتبات ، واهمية اكبر للمشاركة الجماعية ، ودراسة الحالات من المشاركين انفسهم ، او من اقتراح المحاضرين ، ليتم تحليلها و والاستفادة من نتائجها من الجميع .
ان مهارات ادارة الوقت ، لايمكن ، ولا ينبغي ان تُفرض على المكتبي ، من الاخرين ، فهي تغيرات سلوكية ، ينبغي ان تكون نابعة من الدوافع الذاتية ، لكي يكتب لها النجاح . "

وفي دراسة ميدانية عن ادارة الوقت في المكتبات الجامعية ، لمؤلفته ثناء ابراهيم موسى فرحات ، نقراء " فالوقت محدد للجميع ، وبشكل متساوٍ ، وهو يسير بشكل منظم ، نحو الامام فقط ، وبايقاع متزن ، ومتسق لايمكن تغييره ...
والعمل الاداري نشاط يهدف الى السعي نحو تحقيق الاهداف ، في ضوء الامكانات والظروف المتاحة ، ويرتبط تحقيق الاهداف بجدول زمني ، وخطة محددة بوقت ، كما ان النجاح ، او حتى الابداع في تحقيق النتائج ، لايمكن الاعتراف به او تقديره ، الا اذا كان في حدود الوقت .
، ويمثل الوقت احد الموارد المهمة والنادرة ، لاي مدير واية مكتبة ، فهو مورد لايمكن شراؤه ، او استئجاره ، او احلاله ، او تخزينه ، او اقتراضه ،

....

وتنشأ مشكلة الوقت لدى مديري المكتبات في المستويات الادارية المختلفة ، عندما يواجهون ، مشكلة انجاز الاعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، او المتاح امامهم .
والملاحظ ان هناك ازدياداً دائماً ومستمراً ، في مهامهم ، وواجباتهم ، وبصفة خاصة عند الصعود على سلم الترقي للمناصب الاعلى .
ومن الطبيعي ان لايستطيع مدير المكتبة ، زيادة عدد ساعات اليوم ، حتى يواجه متطلبات المهام والواجبات الجديدة ، التي تُضاف اليه .
ولكنه يستطيع اعادة تقييم هذه المهام والمتطلبات ، ويقوم باداء مايتطلبه موقعه الجديد من تخطيط وتوجيه ورقابة وتفويض ، لتحقيق الاهداف الجديدة .
ومن هنا تأتي اهمية دراسة الوقت في المكتبات الجامعية ، من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعّال ، من اجل التغيير ، او التعديل ، او التطوير ، بجانب محاولة رفع مستوى انتاجية المديرين ، خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل . "

وتدخل الكثير من المكتبات الان مفهوم المكتبة الرقمية ، لتسهيل الدخول الى قواعد البيانات والمعلومات ، من قبل المستخدمين .
فصار بامكان المستخدمين الدخول الى ارشيف المكتبة التي يرغبون ، بواسطة اجهزة الحاسوب الخاصة بهم في منازلهم ، او حتى الحواسيب المحمولة ، مما يوفر الكثير من الوقت .
اماالمكتبات العربية الرقمية ، فهي لازالت تخطو اولى خطواتها نحو فضاء النت الفسيح .
ومن اشهرها ، المكتبة الخاصة بمعهد الامارات للابحاث والدراسات الاستراتيجية ، ومكتبة الوراق ، وموقع مرايا الثقافي ، وموقع الموسوعة الشعرية ، في ابو ظبي ،
وايضاً موقع المكتبة العربية ، حيث يجري تجميع لمجموعة هائلة من الكتب العربية الالكترونية على مستوى العالم .

إدارة الوقت في بعض أنواع المكتبات:

تختلف ادارة الوقت حسب حجم المكتبة ، وعدد موظفيها ، فقد تبين فيما يتعلق بالمكتبة التي يُديرها شخص واحد ،
انه على هذا الموظف اجراء العديد من المهام بشكل يومي ، وكل مهمة تتطلب كفاءة ومقدرة على تحليلها ومتابعتها .
وعلى الموظف ان يبرهن على مهنية عالية لتقديم خدمة المعلومات .
ولكي يُحافظ الموظف على هذا المستوى العالي من الاداء ، فانه يحتاج الى تدريب مستمر ، ودورات متخصصة ، في ادارة الوقت ، ومفهوم التخطيط ، والكثير من التقنيات الادارية المتنوعة .
وهناك دورات معروفة لادارة المكتبات كدورة (SLA) .

وهناك دورات يتم اجراءها بالتعاون مع المكتبات الحكومية العامة ، او المؤسسات الإقليمية والدولية المتخصصة في هذا المجال .
وهي دورات حيوية ومهمة ، فالفهم النظري وحده لايجدي ، ومسئول المكتبة بحاجة الى معرفة بكيفية التعامل مع الناشرين ، والموزعين ، واعداد الحسابات ، والتخطيط المالي .
ومن المعايير الاساسية لادارة الوقت في المكتبات بكفاءة وفعالية :

٨ عدد الساعات المطلوبة لانجاز كل مهمة
٩ الاهمية النسبية لكل عمل مطلوب انجازه

وفي دراسة من قبل (PETER QUARR) في أثناء حديث له في (LIBRARIES ASSOCIATION SCHOOL) في فكتوريا، بأستراليا في مارس ١٩٨١، اقترح ثلاث خطوات رئيسة لتفعيل أكبر لإدارة الوقت في المكتبات، كما يلي:
١ - الاحتفاظ بمذكرة: تبين بالتفصيل كيف يتم استخدام الوقت ليومين على الأقل، والأفضل لأسبوع •
2 - تحليل لسلسلة من الأسئلة حول الوقت المستخدم لكل مهمة، سواء كانت المهام من النوع الممكن تفويضه، أو من النوع الذي يستغرق وقتاً طويلاً جداً، أو قد يكون مهملاً كلياً• وهذا ينبغي أن يظهر مضيعات الوقت•
3 - التنفيذ والعمل : الهدف هو على الراغب في التخلص من مضيعات الوقت، تنظيم الوقت المتاح بكفاءة، وتفويض المهام حيثما أمكن.

وكانت هناك دراسات اخرى عن ادارة الوقت في المكتبات التخصصية .
ففي دراسة لمختبر الأبحاث الغذائية في (Commonwealth Scientific & Indusrial Research Organization) (CSIRO)بأستراليا، التي تضم خمسين قسماً أو وحدة منتشرة في حوالى مئة موقع في أستراليا، وتضم (٧٤٠٠) موظف• يوجد ضمن المنظمة أربعون مكتبة كل منها متخصصة في مجال معين، وكل منها مستقل تحت إدارة رئيس القسم، ويتبعون جميعاً للمكتبة الرئيسة في ملبورن•
فقد تم تجميع البيانات من مواقع العمل اليومي لمدة ثلاثة اشهر ، وتم تحديد خمس عشرة مهمة مكتبية ، وتم حفظ هذه البيانات عن ضغط العمل لمدة سنتين وبعد تحليل هذه البيانات اشارت الدراسة الى ان الموظف الوحيد (او المؤهل الوحيد في المكتبة) ، قد يواجه

" اعمالاً متراكمة في بعض المهام، مثل الفهرسة والمراسلات وترتيب الملفات وأبحاث الحاسوب، وعند نهاية الدوام قد يكون لديه شعور بأنه لم ينجز شيئاً يذكر، أو على الأقل، لم ينجز المهام التي كان يود القيام بها، بسبب المقاطعات الكثيرة التي تمنعه من إتمام عمله• وقد يترك باستمرار أعمالاً تستغرق في نظره وقتاً طويلاً أو يؤجلها للعودة إليها لاحقاً• كل هذه مؤشرات للحاجة إلى تحسين إدارة وقت المكتبي ومهاراته الوظيفية•
إن إدراك الحاجة لتحسين مهارة إدارة الوقت هي بالطبع: الخطوة الأولى فقط، التي ينبغي أن يتبعها العمل، كما أن مهارات إدارة الوقت لا يمكن، ولا ينبغي أن تفرض على المكتبي من الآخرين، فهي تغيرات سلوكية ينبغي أن تكون نابعة من الدوافع الذاتية لكي يكتب لها النجاح•
فوضوح الاتصالات بين المكتبي والمستفيدين، وأي زميل أو زميلة معه، والإصغاء للمستفيدين،

كما الإصغاء للإدارة، وإشعار المستفيدين بالأهمية والتقدير، كلها عوامل قد تسهم في رفع كفاءة المكتبي، إلى جانب نشاطاته وتنظيمه المناسب لوقته "•

وحول سؤال أين يجد مديرو المكتبات الجامعية ، والمسئولون فيها ، الوقت الكافي لاجراء ابحاث ، وكتابات ضرورية للمهنة وللترقية الوظيفية .
وصفت الدراسة التي تم اجراؤها في مكتبة جامعة (Washington St Univ) عن مقترح خطة ،
تسمح للمكتبيين الافراد بمنحهم وقتاً خارج مكاتبهم ، ليتسنى لهم العمل على مشاريعهم الخاصة بهم .
وبرهنت الخطة فعاليتها لتشجيع البحث العلمي ، في مجال المكتبات والنشر ، وسوف تعود هذه المشاريع الخاصة بالنفع للمكتبة والمستفيدين ، منها منافع فورية ، ومنافع بعيدة المدى .

وفي دراسة تحليلية لانشطة المكتبات في المدارس الثانوية ، وبعد تحليل ١٤ مهمة مكتبية في ١٨ مدرسة ،
ورصد ومقارنة النسب المئوية للوقت المستخدم في ٩ مكتبات لا تستخدم الحاسبات الالكترونية ، كوسيلة اساسية لاجراءات الاعارة ، و٩ مكتبات لديها نظام الكتروني وكذلك لديها موظفون متخصصون في الاعلام .
خلصت الدراسة الى ان هناك فروقات في مستوى الاداء المكتبي ، كما انه يوجد اهدار للوقت ، اذ تبين فاعلية وكفاءة المكتبات التي تستخدم الحاسبات ، وهذا يفرض بدوره استخدام هذه التقنيات التكنولوجية المتطورة ، وتدريب المكتبيين عليها ، للاجابة عن الاستفسارات ، وتسهيل اجراءات تزويد الطلاب بالمعلومات .
وكذلك ايجاد نظام للارشاد اكثر فاعلية .

وخاضت مكتبة الجمعية العلمية الملكية في الاردن تجربة مميزة في ادارة الوقت ،
فقد اشتغلت على مجالين في آن واحد ، باعتبارها مكتبة متخصصة ، وهذا يعتبر نطاق عملها منذ تأسيسها ، في ١٩٧٠ ، ثم مجال المكتبة الاكاديمية ، وذلك بعد تأسيس كلية الحاسوب في ١٩٩١ ، وكلية الهندسة الالكترونية ، في ١٩٩٥ .
فقد ارتفعت نسبة الطلبات على الكتب ، مع الزيادة الملحوظة في عدد رواد المكتبة .
وحرص موظفو المكتبة على توفير الكتب للباحثين والمستخدمين ، في الوقت الملائم . واوجدت المكتبة نماذج خاصة منها :
نموذج شامل للكتب المطلوبة ، والحرص على عدم التكرار
نموذج للفهرسة والتصنيف ، حسب التركيبة الاردنية الموحدة
نموذج طلب كتاب بواسطة الفاكس ، ونماذج اخرى مماثلة .
وتوضح الدراسة الى ان كلما بذلت المكتبات جهداً اكبر ، في التنظيم ، وتجهيز الوثائق بشكل فعال ، كلما ساهم ذلك في توفير وقت الباحثين . وتركيز جهدهم ودراساتهم على تطوير بحثهم ، والانتهاء منها في الوقت المحدد ، دون ضياع الوقت في اللهاث وراء الوثائق ، والتعطيل اثناء العملة الادارية .

وتنتهي الدراسة الى القول :

" ومما لاشك فيه أن استخدام الحاسوب في المكتبات عامة يوفر وقتاً وجهداً كبيرين، بعد استنفاذ وقت كبير من إدارة المكتبة وموظفيها وأخصائيي الحاسوب للإعداد للأنظمة، مثل نظام الإعارة

ونظام التزويد، ثم النظام المتكامل•
إن المحاولات للحوسبة في مجال نظام المكتبة المتكامل لاتزال في طور التجربة، وهي تجري وفق أحدث الأنظمة على يد المتخصصين في الجمعية العلمية الملكية•

أما فيما يتعلق بمعوقات الوقت فكانت كما يلي:
1 -نقص الخبرة في التعليمات الخاصة بالطلاب كالإعارة ونظامها، وقد تم التغلب على هذه المسألة تدريجياً•
2 -نقص الخبرة في التعامل مع "عدد كبير" من الطلاب نسبياً، وكذلك تم اكتساب هذه الخبرة بالتدريج .
3-تعطل آلة التصوير أحياناً، وقد تم التغلب على ذلك بتأمين آلات إضافية•
4 -مشاكل التأخير في الكتب، وقد ساعدت التعلميات المتجددة على التخفيف منها بشكل كبير•
5- فقدان أو إتلاف بطاقات الإعارة، مما يحتاج إلى وقت وجهد للتدقيق، كلما زاد عدد الطلبة الذين يطلبون بطاقات بديلة، وقد أسهمت التعليمات الجديدة أيضاً في التخفيف من حدة المشكلة•

الخاتمة
وبعد، فالوقت أحد الموارد الهامة والثمينة والنادرة لأي إنسان، ويفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة كلها للوصول إلى الأهداف المنشودة•
وينبغي التذكر دائماً بأن المستفيدين أكثر ما يهمهم هو الحصول على المعلومات التي يحتاجونها مهما كان عدد موظفي المكتبة• وبالإدارة الفعالة للوقت يمكن أن يكون المكتبي أكثر قدرة على القيام بمهام المكتبة وتقديم خدمة أفضل للمستفيدين•
وينبغي إيلاء موضوع التدريب في مجال إدارة الوقت اهتماماً خاصاً من جمعيات المكتبات، وأهمية أكبر للمشاركة الجماعية، ودراسة الحالات من المشاركين أنفسهم، أو من اقتراح المحاضرين، ليتم تحليلها والاستفادة من نتائجها من الجميع•
إن مهارات إدارة الوقت لا يمكن، ولا ينبغي أن تفرض على المكتبي من الآخرين، فهي تغيرات سلوكية ينبغي أن تكون نابعة من الدوافع الذاتية لكي يكتب لها النجاح•
إن البيانات الحقيقية لنشاطات المكتبات اليومية أو الدورية يمكن أن تعطي صورة واضحة عن سير العمل في المكتبات، حتى يتم تحليلها وتفسير نتائجها إحصائياً، للخروج بنتائج قد تكون مفيدة للمكتبات ومراكز المعلومات، وتنعكس بالتالي على كفاءة خدمة المعلومات•
ففي ظل الصعوبات الاقتصادية الحالية، ومهما كانت مناقشات المكتبيين مقنعة، فإن الأرقام بدرجة رئيسة هي التي تقنع الإدارة العليا عند صنع قرارات مستقبلية خاصة بالمكتبات ومراكز المعلومات " •

ادارة الوقت في العملية التعليمية

سنلاحظ من خلال بعض الدراسات التي تطرقت لموضوع ادارة الوقت في المدارس ومن خلال العملية التعليمية ، اهمية هذه البحوث ، ومدى الاستفادة من نتائجها ، كون المدارس ، والسياسات التعليمية التي تنتهجها ، لها دور كبير ، في اعداد وتوجيه الطلاب ، الذين يقع على عاتقهم ، بناء المستقبل ، وقيادة مؤسسات الوطن الى التقدم والرقي .وبناء مجتمع الرفاهية والحضارة .

ولاتتوقف اهمية ادارة الوقت ، في كيفية التحكم في الحصص التعليمية ، بل تتعداها الى كيفية ادارة اوقات فراغ الطلاب ، باشعارهم باهمية الوقت . وتثبيت ذلك في مداركهم الواعية والخفية ، وذلك بادماجهم في انشطة تربوية ، وترفيهية ، بشكل موازي ، ومتناسق مع العملية التعليمية .

وكذلك التركيز على دور المدراء ، باعتبارهم يمتلكون صلاحيات الادارة ، ويتحملون نتائج قراراتهم في ادارة وتسيير المدارس .

ففي دراسة عن موقع النيل والفرات (الملا . ١٩٩١ . ص ٢٠٣- ٢١٤)

يلاحظ الباحث ان الكثير من المديرين يشكون ، بانهم لايمتلكون الوقت الكافي ، لانجاز الاعمال ، ويتعللون بانه لو توفر لهم الوقت الكافي ، لانجزوا المزيد من العمل ، كما ان بعض المديرين يضطرون لتكملة اعمالهم الرسمية في البيت .
او بعد ساعات الدوام الرسمي في مكاتبهم .
وقد يبدو الانطباع المبدئي بأن هولاء مخلصون لعملهم . وربما يكون ذلك صحيحاً الا انه يعكس خللاً ادارياً واضحاً .
فهناك مديرون يمتلكون نفس ساعات العمل ، ينجزون اعمالهم في مواعيدها ولا يتبقى لهم من مهام مكتبية ينقلونها الى بيوتهم . او الى مد ساعات العمل الى ما بعد الدوام الرسمي .وتشير الدراسة ايضاً الى انه هناك الكثير من مديري المدارس الثانوية ، ومديراتها ، يمارسون عادات سلوكية ، خلال اوقات الدوام الرسمي ، لها تأثير سلبي على كفاءة استثمار الوقت ، وفاعليته .
ولاحظ الباحث ان قسماً كبيراً من الوقت يضيع في انشطة لا تخص العملية التعليمية .
فهولاء المديرون والمديرات ، ليس لديهم خطة عمل ، وأجندات بالمهام اليومية المطلوب انجازها .
وليس هناك اهتمام بتحديد الوقت المطلوب لانجاز كل مهمة . وليس هناك تحديد للأولويات .
مما يقود الى التداخل في ترتيب المهمات والوجبات .
وان ادارة الوقت تُمارس بصورة ضعيفة . ومع عدم توفير المعلومات الدقيقة لوضع الخطط ، وكذلك عدم الدقة في توضيح وتحديد الاولويات ، تجعل من عمليات التخطيط اليومي ، لا تستند الى قواعد صحيحة .

إن كثيراً من مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها يمارسون أنماطاً سلوكية غير مرغوبة أثناء ساعات العمل الرسمي، تؤثر بشكل سلبي على كفاءة استثمار الوقت وفاعليته، وإن كثيراً من الوقت يهدر في غير ما يخصص له. ونلاحظ أيضاً أن كثيراً من مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها لا يضعون خطة عمل، وسجلات أداء يومية لتنفيذ أعمالهم، ولا يتم تحديد الوقت اللازم. بكل مهمة، ولا يضعونها ضمن الأولويات، مما يؤدي إلى التداخل في إنجاز المهمات والواجبات.

ومن الاسباب الرئيسية لضياع الوقت ، الزيارات المفاجئة ، ومقاطعات رنين الهاتف ، وضعف الصلاحيات ، ومسايرة انماط المجاملات الاجتماعية .ويشير الباحث الى ان اهمية دراسته تتلخص في " اولاً: إن الوقوف على الممارسات الواقعية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة يساعد في تلمس مواقف القوة والضعف في الأساليب الإدارية، مما يساعد في تفعيل وتعزيز الأنماط الإدارية الفاعلة.

ثانياً: إن معرفة مديري ومدارس المدارس الثانوية بنمط قيادتهم يعطيهم تصوراً أكثر دقة عن مدى الاهتمام بوظيفتهم للوصول إلى معرفة أي نمط من هذه الأنماط يكون أكثر فعالية.

ثالثاً: تقدم هذه الدراسة وصفاً للأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن.

رابعاً: تفيد في إعطاء صورة واضحة عن أسباب عدم توظيف مديري المدارس الثانوية العامة في وزارة التربية والتعليم للوقت بشكل فاعل في مواقع عملهم، وبيان ما يمكن عمله لمعالجة تلك الأسباب، وكذلك في مساعدة مُديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في إعطاء صورة واضحة عن كيفية استثمار الوقت، ومدى كفاءة وفاعلية هذا الاستثمار.

خامساً: تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات في هذا المجال، وتزيد من فرصة الاستفادة من تطبيق الجوانب العلمية للمجالات النظرية في هذا الجانب الإداري. سادساً: قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج إعداد المديرين وتدريبهم في مجال إدارة الوقت، لكونها مهارة أساسية يجب أن يتقنها أي إداري في وزارة التربية والتعليم "

وفي دراسة اخرى عن مضيعات وقت الحصة ، وكيفية السيطرة عليها ،

من اعداد المشرف التربوي عطية السفياني ،

نلاحظ ان هناك نوعين من مضيعات الوقت ، اولها ذاتي ، فعليك بتحديدها ، ومحاولة علاجها ، وان الذي لايستطيع ان يدير وقته الشخصي ، فليس بمقدوره ان يدير اوقات اعمال اخرين .

وثاني هذه المضيعات خارجي . ويجب التعامل معها ، وايجاد الطرق التي بوسعها السيطرة عليها .

وذلك بتحديد السبب المباشر لضياع الوقت ، ووضع عدد من الحلول لكل سبب ، ثم عليك باختيار افضل هذه الحلول .

فمثلا المكالمات الهاتفية يمكن التحكم فيها ، بمنعها في اوقات التركيز والانهماك في العمل .

وجعل الاتصالات في اوقات غير مهمة ، والاستفادة منها في التقليل من الاجتماعات والتنقلات .

وكذلك التخطيط الجيد لموقع الحصة في الجدول المدرسي . مع الاستفادة القصوى من الوقت المخصص لها. والتنسيق مع الادارة ، بالمتابعة والتوجيه للانشطة

وتنسيق الاوقات .وجعل قسماً منها للحالات الطارئة ، والمناسبات الغير مخطط لها .

اما بالنسبة للاجتماعات واللقاءات ، فينصح الباحث ، للتغلب على مضيعات الوقت ، ان يتم التحضير الجيد للاجتماع ، من حيث

" إعداد برامجه ، وأهدافه ، والمدعوين فيه ، وأهم محاور النقاش التي سيغطيها ، وإلا فإن الغالب فشل الاجتماع وضياع الوقت .
لابد من تحديد زمن الاجتماع ، وموعد انعقاده ومدته ، وموعد انتهائه بالإضافة إلى تحديد الزمان والمكان المناسبين .
تقليل العدد في الاجتماع أدعى لنجاحه .
إدراك مضار التسويف والبعد عنها من أنجح خطوات العلاج .
اما المشكلات الطارئة ، ليس بالامكان تجنبها كلياً . ويجب التعامل مها .

والسؤال هل كانت المشكلة متوقعة ، ماهي اسبابها ، وهل تم اعداد البدائل المناسبة لها " .
اى ان علينا ان نواجه المشكلة ، ونبحث لها عن الحل الملائم ، ولا نُلقي باللائمة على الاخرين .

وفي دراسة اخرى من اعداد الباحثين محمد بن فايع الفيفي ، وعبد الله بن محمد المنديل ، حول مدرسة ثانوية الاميرسلمان بن عبد العزيز ، والمشاكل المرتبطة بالتأخر الصباحي ، وغياب الطلاب ، والطريقة التي يُدار بها الوقت في المدرسة .
نتعرف على الاساليب التي تطبقها الإدارة ، يقول الباحثان ، فيما يخص التاخر الصباحي ، بان الطريقة النظامية المتعارف عليها في المدرسة ، هي السماح للطالب بحضور الحصة اذا تأخر لمرة او مرتين
ويحول الى المرشد الطلابي ، اذا زاد عن خمس حصص .
واما التأخر لعشر حصص فيتم استدعاء ولي الامر .
اما مشكلة الغياب ، فهناك الغياب بعذر مقبول ، واخر بدون عذر ، يستدعي الاتصال بولي الامر ، وعقد جلسة مع الطالب لتبيهه الى اهمية الحضور وعدم الغياب . وبيان تأثير الغياب ، وتضييع الوقت ، على مستواه الدراسي .
اما فيما يتعلق بمشكلة ادارة الوقت فقد وضح الباحثان من خلال الدراسة ان المدير يحرص على الوقت بشكل جيد ، ومرد ذلك الى عدة اعتبارات من اهمها ،
حرص المدير على متابعة المدرسين وتذكيرهم بضرورة التقيد بوقت الحصة ،
يمارس المدير مبداء تفويض السلطة ، القواعد التنظيمية ، والانضباط تساعد المدير على ادارة وقته بشكل جيد .
اهدافه واضحة ومخطط لها، يحدد المحاور الرئيسية في الاجتماعات ، ويخصص وقت لكل موضوع .
يتجنب استعمال الهاتف ، الا لضرورة .
لديه نظام لحفظ المعلومات ، توفر له الوقت حين يحتاج الى المعلومات الضرورية .
يرتب مهامه حسب الاولوية ، ويضع اجندة واضحة لذلك .
لا يؤجل اعماله ، ولا يسوف مهماته . يقلل من الحديث مع زوار المدرسة .

وتشير خلاصة البحث الى ان :
" مدير المدرسة يميل إلى أسلوب القيادة التطويري أكثر منه إلى التسييري ، ويتمتع باسوب قيادة فعالة تميل إلى الحزم في الوقت الذي يتطلب الحزم وإلى المرونة في الوقت المناسب لذلك ، وهذا ما انعكس على مستوى الانضباط(الجيد) الذي تتمتع به المدرسة ، كما يمتاز مدير المدرسة بالقدرة الفائقة على إدارة الوقت وهذا ماساعده على انجاز مهامه وأعماله الروتينية وجعله يفكر في تخطي ذلك إلى الأعمال التطويرية .
كل ذلك ساعد على التفاعل الايجابي بينه وبين معلميه وأدى إلى احترامه وتقديره من قبل منتسبي المدرسة "

وفي دراسة تحت عنوان : مدى فاعلية مدير المدرسة في إدارة الوقت بالمدرسة الفاعلة
من إعداد / د. نهى إبراهيم شتات
نرى التركيز على اهمية تدريب المديرين على تقنيات ادارة الوقت ، وإن مشكلة ادارة الوقت بفاعلية ، هي من المشاكل الكبرى التي تواجه مدراء المدارس ، ولهذا فقد هدفت دراستها الى ابراز اهمية الوقت ، كمورد ثمين ، كما وضحت الاساليب التي يدير بها المديرون وقتهم ، واظهار المعوقات التي تحول دون الاستفادة من الوقت بصورة اكثر فعالية .

وقد اجرت دراستها على عينة من ٦٠ مديراً ومديرة ، في محافظة شمال غزة ، وخلصت الى ان هناك معوقات تحول دون التطبيق الفعال لادارة الوقت.

وانه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية ، بين متوسط درجات مديري مدارس التعليم الاساسي ، ومتوسط درجات مديري مدارس التعليم الثانوي ، في مجال ادارة الوقت ، وعلاقته بالتلاميذ ، واولياء الامور والجوانب الادارية ، وان النتيجة كانت لصالح مدراء المدارس الثانوية .

ويقدم لنا (الدكتور اكرم عثمان ، موقع مكتوب) مجموعة قيمة من التوجيهات حول ادارة الوقت في المؤسسات التعليمية
وعلى اعتبار ان التخطيط الفعال للوقت هو اجراء مهم ، واذا تمكن الطالب من ادارة وقته وتنظيمه ، فان هذا سوف ينعكس على ادائه ، وتتحسن قدراته ، ويتقدم في دراسته ،
وادارة وقت الطالب يعتبرها مسئولية مشتركة بين وزارة التعليم والشباب ، والادارة المدرسية و واولياء الامور .
فيطالب بان تكون بيئة الدراسة منظمة ، وجذابة ، وان تكون الجداول المدرسية وعمليات الاشراف واضحة ومنظمة ، وان يتم تشكيل لجنة لاستقبال الطلاب ، والترحيب بهم . في بداية العام الدراسي

وحث الطلاب على احترام وقت الدوام المدرسي . وتوجيهه الى تنظيم اوقاته في البيت . ومراعاة توفير احتياجاته ، لكي يتفرغ الى دراسته .

تعويد الطالب على احترام اللوائح والقوانين التي تسير العملية التعليمية . وذلك باستعمال الاذاعة المدرسية .

واستخدام الملصقات الحائطية ، والمطويات والنشرات المناسبة ، مع تعريف الطالب بالكيفية التي يعد بها جدول لتنظيم وقته .

مع عدم اغفاله لوقت الراحة والانشطة الترفيهية . وان يتحلى الطالب بالعزيمة والارادة والاصرار على تطبيق جدوله المنظم للوقت .

كما يطالعنا الكثير من اساسيات ادارة الوقت في العملية التعليمية ، يمكن إجمالها في سلسلة من النقاط .

- ان اسلوب التدريس الفعال يتوقف على كفاءة المدرس ، ومستواه التعليمي ، وهل تتوفر له الادوات االلازمة لادارة الوقت .

ضرورة التخطيط للاستفادة من وقت الحصة ، وذلك بتحديد الاهداف ووضع جدول بالأولويات ، والمهام المراد تنفيذها . وتحديد الوقت اللازم للانتهاء من كل مهمة . مع متابعة تنفيذ الخطط ، ومراجعة الانحرافات . وعلى المدرس معرفة ماذا يجب عليه ان يعمل .

ولتطبيق ادارة وقت الحصص بشكل فعّال ، يجب ان تكون جميع مراحل الخطة متجانسة ، وتسير بصورة متناسقة لتحقيق الاهداف .

ويؤكد الدكتور اكرم عثمان على ان المدرس يقع على عاتقه، تحليل مكونات الانشطة داخل الحصة ، من انشطة نظرية ، وعملية ، وترفيهية ،

وتحديد الزمن المخصص لكل نشاط .

تنظيم وقت الطلاب ، داخل الحصة ، فبعض الانشطة تتطلب تدريبهم على مهارات عمل الفريق . وتوزيع المهام والمسئوليات . وتحديد وقت لاداء المهام

على المدرس ان يكون المثل الاعلى في الحرص على الوقت ، وان يكون التزامه بالمواعيد وحرصه على وقت الحصة ، برهاناُ على ذلك .

بعض الدراسات الهامة في مجال الزمن والتعليم :

١ - دراسة (بلوم مع ستاتلر) عام ١٩٧٥، وهي مقارنة تحصيل التلاميذ في (48) ولاية أمريكية بعد دراسة مدتها (١٢) سنة ، وتوصلت الدراسة أن متوسط تحصيل التلاميذ في عدد من الولايات الأمريكية في (١٢) عشر سنة يعادل إنجاز (٨) سنوات ودل ذلك على وجود هدر أو فاقد يعادل مدة (٤) سنوات دراسية .

2 - الدراسة الدولية للتحصيل التعليمي في العلوم والرياضيات و الأدب والقراءة واللغتين الإنجليزية والفرنسية كلغتين ثانيتين في (٢٨) دولة من الدول المتقدمة والنامية أن متوسط تحصيل التلاميذ في بعض الدول النامية في (١٢) سنة يعادل إنجاز ست سنوات فقط، في الوقت الذي كان فيه متوسط تحصيل التلاميذ بعض الدول المتقدمة في نفس الفترة يعادل إنجاز ثماني سنوات فقط .

3 - دراسة كولمان وزملائه : أن ما حصله بعض التلاميذ في مدارس بيئات ذات مستوى منخفض في (١٢) سنة كان يعادل ما حصله زملاء لهم في مدارس داخل بيئات مستواها مرتفع في ثماني سنوات

معنى ذلك أن هناك هدر في الوقت وتكلفة مالية تؤثر على الاقتصاد، لان المدارس الفعالة تتميز بالاستخدام الفعال للوقت المتاح لعمليتي التعليم والتعلم بما في ذلك الأنشطة المختلفة، والوقت يعتبر متغيرا رئيسياً.

وفي دراسة عن إدارة الوقت في الاجهزة الحكومة الاردنية اعدها (ابو شيخة ، والقريوتلي) سنة ١٩٩١م

تفيد خلاصة الدراسة بأن المدير الاردني يخفق في التوظيف الجيد للوقت .

وانه يفتقر الى فكرة واضحة عن المهام والواجبات المترتبة عليه ، وانه يفتقر الى القدرة على تحديد الاولويات

مما يؤدي الى اضاعة الوقت في انجاز مهام عديمة الاهمية .

ووجدت الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المستوى الوظيفي في الدرجات الوظيفية العليا وبين فلسفة إدارة الوقت لدى المدير .

بعض الدراسات الحديثة التي ربطت بين الاداء الاداري والوقت :

١ - A multiple horizon stratigy for maniging time)
(in hige technology environment
The case of multiple product development projects)

وهي دراسة لنيل درجة الدكتوراة . من اعداد :
Brown , Shona Lesle, Ph,D
Stanford University , 1995

وهذه الدراسة توسع فهمنا للموارد الاساسية للمنظمات ،
و ادراك المنظمات لقدراتها وامكانياتها في البيئة التنافسية الضخمة ، وكيفية إدارة هذه الموارد في الوقت المتاح ،

ومعرفة افق الوقت والاحاطة بالقدرات والامكانيات التي تمتلكها المنظمة ، يُظهر المنظمات التي تمتلك القدرة والامكانية على التكيف مع البيئة المتغيرة ، وتميزها عن المنظمات التي لاتستطيع ، او لاتمتلك تلك المقدرة .

وتقول الباحثة بان هناك ثلاثة مكونات اساسية ، تحدد التعامل مع الافق الاستراتيجي :

اولاً : تحديد الرؤية المستقبلية :
وهي من اسهل الخطوات التي بوسع الفريق الاداري التعامل معها ، لوجود مساحة من الوقت تتيح المناقشة والتجربة ،

ثانياً : التعامل مع الوقت الحاضر ،
وهو على عكس المكون الاول ، فيكون التعامل معه اكثر صعوبة ، وذلك لان التركيز على الحاضر يتطلب من المديرين الاعتماد على ما يعرف بالمبادرة الاساسية او الجوهرية ، والتي غالباً ماتكون مرتجلة ، وتتوقف على التطبيقات والاجراءات الادارية المتعارف عليها داخل المنظمة . والتي توفر الارضية الملائمة والخصبة لمثل هذه المبادرات .
في بعض المنظمات يعني اللجوء الى المبادرة الفردية ، ان هناك صعوبات ، وتعثر في سير العمليات الادارية .

ثالثاً : (Transition mechanism) ، او حركية التحول ،
وهذا يتوقف على ثلاثة معطيات :
١ – زمن التحول الممكن توقعه
٢ – وضوح اجراءات التحول

٣ - انتقال المعلومات داخل المشروع

وهذه كلها عمليات يتم بناءها خلال الوقت
واكثر من ذلك تقول الباحثة ان المنظمات التي لا تكترث لعامل الوقت ، واثره في هذه التحولات وارتباط هذه التغييرات مع زمن تحولات البيئة المحيطة ، ستكون في مواجهة صعوبات كثيرة .
وتشبه الباحثة هذه المنافسة بصعوبة ركوب ظهر ثور كهربائي (Electric bull) ،
البقاء فوق ظهره صعب ، والعودة الى امتطاء ظهره ثانية في حالة السقوط سيكون اكثر صعوبة .

والمنظمات التي تدرك المكونات الثلاثة للافق الاستراتيجي ، وتستطيع التعامل معها ستتمكن من الحصول على الميزات التنافسية .

وتخلص الكاتبة الى ان دراستها كانت استجابة لطلب (١٩٩٤) (Gersick`s) ،

حول كيفية التكيف التنظيمي مع التغييرات البيئية

وركزت الباحثة بشكل خاص على المنظمات التي تعمل في مجال التقنية المتطورة ،
واكتشاف السؤال السابق ،   وهو كيف تُدير المنظمات الوقت المتاح او افق الوقت لمضاعفة الانتاج وتطوير المشاريع ؟
وخلصت ان المنظمات تركز على الحاضر ، وتبني المعرفة والادراك بالمستقبل ، وتستخدم حركية التحول عبر افق الوقت للمحافظة على تماسك عمليات المنظمة وصيانة علاقاتها

٢ – (Time management in GDSS
A satisfacing model)
By Eduard T . Chen
P . Pete Chang
And Jason C. H . Chen .

وهذه الدراسة تركز على نظام الاجتماعات الالكتروني .

وتعني (GDSS) :
Group Decision Support System
او ما يُعرف بنظام دعم واسناد المجموعات التي تمتلك صلاحية اتخاذ القرار

وهو نظام مخصص لدعم واسناد متخذي القرارات في عملهم .
ومن اهم اهدافه :
١ – تسهيل عمليات الوصول الى القرار " الحسن " (The " better " decision) .
٢ – تخفيض الوقت المطلوب للحصول على الاجماع .
وتخلص الدراسة الى ان ليس بالضرورة استخدام (GDSS) لتخفيض الوقت المطلوب للحصول على الاجماع ، وانما توظيف هذه الخدمة ، للتحكم في عدد الخيارات والبدائل الجديدة المطروحة خلال الاجتماعات .
وبذا يكون بوسعنا تركيز الاصوات لمناقشة عدد معين من الخيارات والبدائل .

وبتحديد الوقت المتاح للاجتماعات يمكننا تقليل او تحديد دخول خيارات وبدائل جديدة .
وهذا بدوره يؤدي الى تقديم طريقة موضوعية لتطوير النتائج المتحصل عليها .
كما توضح الدراسة ايضاً انه نتيجة لندرة الموارد ، امام اية مجموعة عمل طبيعية ، وهذا مسألة واضحة ، وكلية الوجود .
فان عامل ضغط الوقت يقود هذه المجموعات الى التركيز على اتخاذ القرارات المؤقتة ، لادارة العمليات التي من شأنها ان تبعث على الرضى ،
او تحدد سبل الجهد المبذول للوصول الى الاهداف .
كما تطرقت الدراسة لمبداء او قانون (باريتو) ، (٢٠ / ٨٠) .
- ولهذا القانون اسقاطات كثيرة منها ان ثمانين في المئة من النتائج ياتي من عشرين في المئة من الاداء ،
او العشرون في المئة من الموظفين يحققون نتائج ثمانين في المئة من عمل زملائهم –
.
وتتم الاشارة الى ٢٠ في المائة بانها (The Significant Few) او القلة المهمة

و ٨٠ في المئة بأنها (The Trvial Many) او الكثرة التافهة الجدوى

وباسقاط هذا المبداء على (GDSS Time management) يتضح انه في الفترات الاولى للاجتماعات وعند البدء في اخذ وجهات النظر ،
وخاصة عند الشروع في عمليات (Brain Storm) ، او مايُعرف بالعصف الذهني ،
فان طلب الحصول على الاجماع ، او اتفاق وجهات النظر يكون غير مرغوب فيه وغير مُشجع .

٣ – Reflection

Improved time management
Throuh human development:
Achieving most with least
Expenditure of time

Harald S . Harung
Bussiness Consultant and Researcher,
Harvest AS , Oslo , Norway

ويبداء الكاتب مقدمة البحث بعنوان يعكس اهمية إدارة الوقت :
The need to improve time management
او الحاجة الى تطوير إدارة الوقت

ويشير الكاتب الى ان الوقت هو معيارومقياس التحول والتغيير وتتابع الاحداث .
وفي حياتنا الراهنة يعد التغير والتحول في ازدياد مستمر وبوتيرة متسارعة كبيرة .
ولهذا فان القدرة على التعامل مع سرعة التغيير تجعل من الوقت عاملاً حاسماً .

والغرض الاول والاساسي لتطوير إدارة الوقت هو الحصول على اقصى قيمة مضافة للنتائج ، في اقل فترة من الزمن .

والثاني ايجاد اكبر قدر من الوقت المتاح ، او على الاقل جعل معظم الوقت المتاح لنا مُنتجاً .
وذلك بزيادة الوقت المتاح بالمحافظة على امكاناتنا وقدراتنا العقلية والجسدية .

وثالثاً بالتصرف وفق طريقة الوقت ، وذلك باختيار والتعرف على الوقت الملائم للتصرف واتخاذ القرار .
وفرّق الكاتب في دراسته بين الوقت الموضوعي والوقت الشخصي .
كما استعرض اربعة مباحث رئيسية هي

- ان الوقت عامل ايجابي عندما نكون سعداء
- تنمية وتطوير الانسان تقود الى خبرة ايجابية كبيرة عن الوقت
- مجال التنمية العادية في الدراسات السيكولوجية الحديثة يزيد من غموض معرفتنا عن الوقت
- مجال التنمية المتقدمة عند (Maharishi`s Veddic Psycholoy)

ومحاولة اجابة سؤال – هل نتمكن من الفرار من فخ الوقت ؟

وفي خلاصة البحث يشير الكاتب الى ان الوقت مورد اساسي ، ومعرفتنا المشتركة هي ان الوقت هو محدد وجودنا .
والوقت لايتم استغلاله والاستفادة منه بشكل واعي وفعّال .
وان المفتاح لتطوير إدارة الوقت هو الهيمنة على الوقت المتاح لنا في مشوار حياتنا .
وانجاز الكثير بقليل من الجهد .
وربط ذلك بتطوير وتنمية مداركنا الانسانية للوصول الى مراتب عالية من السعادة ، والحرية والمعرفة والفاعلية .
كمايشير الكاتب الى انه في معظم حقول كشوفات المعرفة الانسانية وعند الدراجات العالية من الادراك نصل الى الحرية وذلك اذا استعطنا . ربط تأثير عامل الوقت على تقييد وتحديد اهدافنا في الحياة .

4 - دراسة (Gack Fermer , 1995) ، التي ربطت بين الوقت والنظريات الادارية الحديثة ، حيث اشارت الى ان الادارة الحديثة ، حركة وزمن ، او عمل ووقت ، ولا يوجد عمل الا ويوجد وقت محسوب .

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية التطبيقية

المبحث الاول :عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لأجابات المبحوثين ، حيث تم إحتساب المتوسطات المرجحة و إنحرافاتها المعيارية ، إضافة إلى معامل الأختلاف ، لجميع متغيرات الدراسة ، و إستخدامها في تحليل و إستخلاص النتائج ، بعد تحليل البيانات الاحصائية ، وذلك من منظور مشكلة الدراسة ، وطبقاً لللاهداف التي طمحت الدراسة للوصول اليها ، حسب ماتم توضيحه في الجانب الخاص بمنهجية البحث .

أولاً : ابرز اساليب إدارة الوقت :

تم إستخدام تدرج ليكرت الخماسي (دائماً = ٥؛ غالباً = ٤؛ أحياناً = ٣؛ نادراً = ٢؛ أبداً =١) لقياس مدى إستخدام الأساليب العلمية المختلفة لإدارة الوقت كمؤشر دال على أهميتها ، وفقاً لمقياس مكون من تسع عشرة فقرة تتضمن إبرز الأساليب العلمية لإدارة الوقت. حيث تتعاظم أهمية أيٍ من أساليب إدارة الوقت - قيد القياس - كلما كانت قيمة متوسطه المرجحة كبيرة ومتجهة إلى الدرجة القصوى (دائما = ٥) ، أما إذا كانت قيمته صغيرة و متجهة إالى الدرجة الدنيا (أبداً = ١) فأن ذلك مؤشر على إنخفاض أهميته. و تجدر الإشارة إلى أنه تم التعامل مع قيمة المتوسط المرجح المساوية (٣) على أنها النقطة الفاصلة بين مدى تزايد إستخدام الأسلوب (أهميته) ، وبين مدى

تناقص إستخدامه (إنخفاض أهميته). و تجدر الإشارة إلى ان الطريقة ذاتها قد أُستخدمت مع بقية المحاور الأخرى .

أ ــ تحليل أساليب إدارة الوقت كلٌ على حده :

يختص هذا الجزء من المبحث بتحليل أساليب إدارة الوقت بالعينة قيد البحث وفقاً لكل أسلوب على حده ، و ذلك بغية الحصول على التقييم الخاص بكل أسلوب من الأساليب المستقصى عنها ، بغض النظر عن مدى أهميتها النسبية ، مقارنة ببقية الأساليب الأخرى ، على النحو الذي يتيح فرصة أكبر لأثراء التحليل . وسيتم تطبيق هذا المنهج على المعوقات الشخصية ، والمعوقات التنظيمية ، والمعوقات الفنية ، والتسويف .
أي تحليل كل فقرة من فقرات هذه المعوقات على حده ، وبصورة منفصلة عن بقية الفقرات .

١ -: تحديد الاهداف المطلوب انجازها بدقة ووضوح

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير او العامل درجة (٢٧٧٧٨ ، ٤) ، مايشير الى اقترابه من الدرجة القصوى وهي دائماً ، وهذا يعني ،ان العينة التي تم بحثها تعطي اهتماماً كبيراً لعامل تحديد الاهداف المطلوب انجازها بدقة ووضوح . ويرى خبراء إدارة الوقت ان تحديد الاهداف المطلوب انجازها بدقة ووضوح ، من اهم مقومات الادارة الفعالة والناجحة للوقت . وهذا يتوافق مع ماتوصل اليه الباحث (خالد محمد احمد الوزاني ، ص ١٨٤) .

ان مايزيد عن نصف الضباط العاملين في الادارة العامة للمناطق الامنية يرون ان ادارتهم ، تضع اهدافاً واضحة وقابلة للقياس ،

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٤.٢٧٧٧٨	1 . 34695	0 . 31487

٢ -: تحديد اولويات المهام المطلوب تحقيقها حسب درجة اهميتها

بلغ المتوسط الحسابي في هذا المتغير (٤ ٥٨٨٢، ٤) ، وهذا يعطي دلالة قوية ، على ان العينة محل البحث تولي اهتماً كبيراً ، لعملية تحديد الاولويات للمهام المطلوب انجازها ، وذلك حسب درجة اهميتها . و هذا يتماشى مع ماهو متعارف عليه بأدبيات إدارة الوقت كما أتضح في الجانب النظري من هذا البحث.

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
4.58824	١.٥٨١٦٩	٠.٣٤٤٧٢

٣ -: معرفة الاخطاء في العمل لتداركها مستقبلاً

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير درجة (٥٢٩٤١ ، ٤) ، وهذا يعني بوضوح ان العينة التي تم بحثها تهتم اهتماماً بالغاً ، بمعرفة الاخطاء التي تحدث في العمل وعدم تجاهلها ، حتى يتسنى تجنبها في المستقبل . وهذه من دلالات التطبيقات العلمية لاساليب إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
4.52941	١.٤٧٨٣٥١	٠.٣٢٦٣٨

٤ -: تمنح الادارة حوافز للموظف الملتزم بالوقت

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير درجة (٣ ،٦٤٧٠٥) وهو وان اشار الى انخفاض نسبي مقارنة بالمتغيرات التي سبقته ، الى انه لازال يعطي مؤشراً قوياً ودالاً وذلك بتجاوزه لدرجة لمتوسط المقياس (٣) ، على ان الادارة تحرص على تشجيع العاملين على الاهتمام بوقت العمل ، وتمنحهم حوافز طبقاً لذلك .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.64705	٠.٧٧٤٧٥	٠.٢١٢٤٣

٥ -: استخدام اسلوب الادارة الذي يتوافق مع طبيعة الحدث

نلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا العامل او المتغير ، بلغ (٣ ،٦٤٧٠٨) ، وهومعدل اكبر من درجة متوسط المقياس (٣) ، مما يدل على ان هناك مؤشرات من جانب عينة البحث ، لاهمية استخدام اسلوب الادارة الذي يتناسب مع طبيعة الحدث .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.64708	١.٤١٨٤٥	٠.٣٨٨٩٢

٦ -: استثمار الامكانات المادية والبشرية المتاحة ، لتحقيق افضل النتائج

بالنظر الى المتوسط الحسابي المتحصل عليه وهو (٤ ، ١١٧٦٥) ، يمكننا القول ، ان عينة البحث ترى بشكل كبير انه يوجد استثمار للامكانيات المادية والبشرية لتحقيق افضل النتائج .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
4.11765	١.٤٠٥٥٥	٠.٣٤١٣٤

٧ -: تقديم التشجيع والدعم النفسي للمرؤوسين

عند هذا المتغير تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (٢ ،٩٤١١٨) ، وهو معدل يقل عن المتوسط للمقياس وهو (٣) ، وان كان ليس بفارق يُذكر ، الا انه يُشير الى ان عينة البحث لاترى ان هناك تشجيع ودعم نفسي ملائم ،
اى ان عينة البحث لاتنفي عدم وجود هذا الدعم النفسي . ربما يكون هذا الدعم النفسي والتشجيع في حدود منخفضة ، لايرقى الى ما ترغبه عينة البحث . ويرى الباحث (خالد محمد احمد الوزان ، ص ١٨٤) ، بشكل مغاير ، ان معظم افراد العينة التي اجرى عليها الدراسة ، ان هناك اهتماماً وتقديراً من الرؤساء لهم ، وبدرجة اكبر في الادارة العامة للمناطق امنية .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2. 94118	١.٠١٢٩٨	٠.٣٤٤٤١

٨ -: احترام وجهات نظر الاخرين في مناقشة امور العمل

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير (3. 29411) ، ومن هذا المعدل يمكننا القول، ان عينة البحث ترى انه يوجد احترام لوجهات نظر الاخرين، حين يتم مناقشة امور العمل. وهذا من شانه خلق اجواء ايجابية في بيئة العمل ، مما يُساعد على تطبيق فعَّال وكفؤ لإدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3. 29411	١.٦٧٩٣٢	٠ .٥٠٩٧٩

٩ -: مساعدة المرؤوسين على تنمية وتطوير اداء اعمالهم

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير (4. 52941) ، وهذا المعدل المرتفع والذي تجاوز متوسط المقياس (٣)، يُشير بقوة الى ان عينة البحث ترى ان هناك مُساعدة على تنمية وتطوير اداء المرؤوسين.

وهو يؤكد على الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير ، والذي يُعد من اهم الادوات لتطبيق الادارة الفعَّالة والكفوؤة لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
4. 52941	١.٣٤٦٦١	٠.٢٩٧٣٠

١٠ -: تشجيع المروؤسين في الاجتماعات على ابداء ارائهم

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير (3. 11765) ، يعُطينا هذا المتوسط دلالة ، على ان عينة البحث ، ترى انه يوجد تشجيع للمرؤسين في الاجتماعات على ان يعرضوا ارائهم .
وهذا يُحقق مبداء المُشاركة ، واحساس الجميع بأن لهم دوراً فعّالاً ، وحيوياً ، في تطور وتقدم الشركة .
وهو من المبادي الذي يوصي خبراء إدارة الوقت بتطبيقه .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3. 11765	٠.٩٨٩٤٦	٠.٣١٧٣٧

١١ -: وضع خطة زمنية لتحقيق الاهداف

يتضح بعد النظر الى المتوسط الحسابي المتحصل عليه لهذا المتغير وهو (٦٤٧٠٥، ٤) ، ان عينة البحث ترى وبمقدار واضح جداً ، ان هناك تركيز على وجود خطة زمنية لتحقيق الاهداف .
وهذا من شأنه ان يُحد من ظهور معوقات إدارة الوقت . ويُقلل من التأثيرات السلبية لهذه المُعوقات .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
4. 64705	١.٧٤٦٥٥	٠.٣٧٥٨٤

١٢ -: العمل على مواجهة الاداء الضعيف والبحث كجماعة عن علاج له

تحصلنا لهذا المتغير على متوسط حسابي مقداره (٣، ٧٠٥٨٨) ، مايعني ان عينة البحث محل الدراسة ، ترى انه يوجد اهتمام بمعرفة مواطن التعثر والضعف في الاداء ، ثم العمل كجماعة للبحث عن حلول وعلاج لهذا الاداء الضعيف . مما يُجنب الشركة ، ضياع الوقت ، وضعف الاداء عند تنفيذ الخطط والبرامج المستقبلية .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3. 70588	١.٧٤٠٩٠	٠.٤٦٩٧٦

١٣ -: التأكد من قدرات الافراد للقيام بالمهام التي يتم تفويضها لهم

بالنظر الى المتوسط الحسابي المتحصل عليه وهو (٠٠٠٠٠ ، ٤) ، نتمكن من القول ان عينة البحث ترى ان الافراد الذين يتم تفويض بعض المهام اليهم ، يتم التأكد من انهم يؤدونها على الوجه الامثل ، وهذا المعدل يُشير الى الادراك الكبير لاهمية التفويض ومدى فاعليته ، في إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
4. 00000	٠.١٣٦٣٨	٠.٠٣٤٠٩

١٤ -: تقويم ماتم تحقيقه من الاهداف الموضوعة مسبقاً

نلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا المتغير هو (٣٥٢٩٤ ، ٣) ، يُشير الى ان عينة البحث ترى انه يوجد تقويم لما يتم تحقيقه من اهداف .
وهذا يعطي دلالة واضحة ، ان هناك اهتمام بعمليات التقويم والمراجعة للاهداف التي يتم تحقيقها ،
وهذا يحقق مبدا اساسي من مبادى إدارة الوقت ، وهو التقويم والمراجعة بعد كل مرحلة من مراحل الانجاز .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.35294	٠.٧٣٦٠٨٨	٠.٢٣٤٤٤٧

١٥ -: تقليل الاخطاء غير المقصودة للمرؤوسين والعمل على معالجتها

نجد ان المتوسط الحسابي هنا بلغ (٨٨٢٣٥ ، ٣) ، وهذا يؤكد ان عينة البحث ترى انه يوجد تركيز على ان تكون الاخطاء غير المقصودة في حدودها الدنيا ، ثم العمل على معالجة هذه الاخطاء ، وهذا يعطي دلالة واضحة على ان هناك اقتراب من مفهوم إدارة الوقت الشهير ، والذي استحدثته الادارة اليابانية
وهو (العمل من اول مرة) .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3. 88235	١.٢٩٥٣٧	٠.٣٣٣٥٦

١٦ -: تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية ، والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير درجة (3. 11764) ، وهو معدل لازال يفوق المتوسط للقياس وهو (٣) ،
ويعطي دلالة واضحة ان العينة التي تم اختبارها ، ترى انه عند حدوث مشكلة معينة فانه يتم تشكيل لجان من ذوي الخبرة والكفاءة لدراستها .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3. 11764	٠.٨٩٤٣٨	٠.٢٨٦٨٧

١٧ - اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لاشعارهم بتحمل المسئولية

بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٧٦٤٧) نلاحظ ان المتوسط الحسابي لاجابات العينة محل البحث قد تجاوز متوسط المقياس (٣) ، مايشير الى ان العينة ترى ان هناك اهتمام باشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، وذلك حتى يتم اشعارهم بتحمل المسئولية ، الامر الذي يُفيد بانه يوجد ادراك واعي لاهمية العمل الجماعي ، وسريان روح الفريق ، وهذا يُعزز من الاداء الفعَّال والكفؤ لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.17647	١.١٨٦١١	٠.٣٧٣٤١

١٨ -: تفويض الاعمال الاقل اهمية الى المرؤوسين

يوضح معدل المتوسط الحسابي لهذا المتغير والذي بلغ (3.41176) ، ان عينة البحث ترى انه يوجد تفويض للاعمال الاقل اهمية الى المرؤوسين . وهذا يؤدي الى ان يركز المديرون في المستويات العليا على المهام الكبيرة ، حفاظاً على وقتهم الثمين ، وعدم اضاعة الوقت في معالجة المسائل الروتينية ، والاجراءات ذات الاهمية المنخفضة ، والتي يمكن للمرؤوسين ادائها . وهذا من التقنيات المهمة لادارة الوقت ،
ويحقق مبداء (ايزنهاور) ، حول تراتيبة المهام .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.41176	١.٥٢٨٨٧	٠.٤٤٨١٢

١٩ ـ التفويض عادة لا يتم في المسائل المتعلقة بالتخطيط

الملاحظ بعد النظر الى المتوسط الحسابي للعينة محل البحث والذي بلغ (3,23529) ، ان العينة محل البحث ترى انه لايوجد تفويض في المسائل المتعلقة بالتخطيط ، وهذا يعطي دلالة واضحة ان مسائل التخطيط من مسئوليات الادارة العليا ، حين وضع الاستراتيجيات ، وتحديد سياسات الشركة ، فلا يجوز التفويض في المسائل التي تحدد شكل الشركة ومساراتها في المستقبل ، وعليها يتوقف مصيرها . والتفويض في مسائل التخطيط يؤدي الى الفوضى والتخبط العشوائي ، وتلاشي حدود المهام والمسئوليات وهدر للوقت ، دون طائل . ويؤثر بصورة سلبية على مستقبل ، وسمعة الشركة في السوق .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3. 23529	١.٣١٧٧٣	٠.٤٠٧٢٩

ب – تحليل الأهمية النسبية لأساليب إدارة الوقت :

يلاحظ من خلال قيم المتوسطات المرجحة للأساليب المتعلقة بإدارة الوقت التسعة عشر ، أن جميعها تجاوزت المتوسط المرجح الأفتراضي (٣) ، بأستثناء الأسلوب المؤسس على تقديم الدعم و التشجيع النفسي للمرؤوسين (2. 94118)، الذي لم ترتق قيمة متوسطه المرجح إلى قيمة المتوسط الأفتراضي ، و إن كانت لا تقل عنه بفارق ملحوظ ، الأمر الذي يؤشر على أن أفراد

العينة محل البحث يبدون أراء إيجابية حيال مدى أستخدام و أهمية الأساليب العلمية - قيد التحليل - في التعزيز من كفاءة و فعاليّة إدارة الوقت.

و لغرض بيان الأهمية النسبية لهذه الأساليب فقد تم اللجوء إلى أحتساب معاملات الأختلاف لجميع أساليب إدارة الوقت – محل الدراسة – كي يتسنى الحصول على وضعية تراتبية تعكس الأهمية النسبية لكل أسلوب مقارنة ببقية الأساليب الأخرى ، حيث تتزايد درجة الأهمية كلما أقتربت قيمة معامل الأختلاف من الصفر ، و العكس أيضاً صحيح ، و تجدر الإشارة هنا إلى أنه تم تجاهل قيمة المتوسط المرجح بمفردها كمؤشر دال على الأهمية النسبية و الاستعاضة عنه بقيمة معامل الأختلاف نظراً لكون الأخير يأخذ في الحسبان كلٌ من المتوسطات و إنحرافاتها المعيارية معاً في آن واحد ، مما يزيل أية أخطاء في الترتيب قد تحدث بسبب أغفال قيم الأنحرافات المعيارية.

يتضح من الجدول رقم (١) ، أن من اهم الأساليب لادارة الوقت التي احتلت الاهمية النسبية العالية ، هي التاكد من قدرات الافراد للقيام بالاعمال التي يتم تفويضها لهم .

اى ان تفويض المهام للافراد ثم متابعتهم والتاكد من انهم يؤدون الاعمال المفوضة لهم بصورة صحيحة ، يشغل حيزاً مهماً بالنسبة لبقية اساليب إدارة الوقت . فيما شغل اسلوب احترام وجهات نظر الاخرين في مناقشة امور العمل ، اسفل الترتيب النسبي .

جدول (١) الأهمية النسبية لأبرز أساليب إدارة الوقت

ترتيب الأهمية	أساليب إدارة الوقت	معامل الأختلاف
١	**التأكد من قدرات الافراد للقيام بالمهام التي يتم تفويضها لهم**	٠.٠٣٤٠٩
٢	**تمنح الادارة حوافز للموظف الملتزم بالوقت**	٠.٢١٢٤٣
٣	**تقويم ماتم تحقيقه من الاهداف الموضوعة مسبقاً**	٠.٢٣٤٤٤٧
٤	**تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية ، والكفاءة العالية ...**	٠.٢٨٦٨٧
٥	**مساعدة المرؤوسين على تنمية وتطوير اداء اعمالهم**	٠.٢٩٧٣٠
٦	**تحديد الاهداف المطلوب انجازها بدقة ووضوح**	0.31487
٧	**تشجيع المرؤوسين في الاجتماعات على ابداء ارائهم**	٠.٣١٧٣٧
٨	**معرفة الاخطاء في العمل لتداركها مستقبلاً**	٠.٣٢٦٣٨
٩	**تقليل الاخطاء غير المقصودة للمرؤوسين والعمل على معالجتها**	٠.٣٣٣٥٦
١٠	**استثمار الامكانات المادية والبشرية المتاحة ، لتحقيق افضل النتائج**	٠.٣٤١٣٤
١١	**تقديم التشجيع والدعم النفسي للمرؤوسين**	٠.٣٤٤٤١
١٢	**تحديد اولويات المهام المطلوب تحقيقها حسب درجة اهميتها**	٠.٣٤٤٧٢
١٣	**اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لاشعارهم بتحمل المسئولية**	٠.٣٧٣٤١
١٤	**وضع خطة زمنية لتحقيق الاهداف**	٠.٣٧٥٨٤
١٥	**استخدام اسلوب الادارة الذي يتوافق مع طبيعة الحدث**	٠.٣٨٨٩٢
١٦	**التفويض عادة لا يتم في المسائل المتعلقة بالتخطيط**	٠.٤٠٧٢٩
١٧	**تفويض الاعمال الاقل اهمية الى المرؤوسين**	٠.٤٤٨١٢
١٨	**العمل على مواجهة الاداء الضعيف والبحث كجماعة عن علاج له**	٠.٤٦٩٧٦
١٩	**احترام وجهات نظر الاخرين في مناقشة امور العمل**	٠.٥٠٩٧٩

ثانياً :- المعوقات الشخصية لادارة الوقت :

أ - تحليل المعوقات الشخصية لادارة الوقت كل على حده :

يتضح من تحليل النتائج الاحصائية حسب تقييم المتوسطات الحسابية لاجابات العينة محل البحث ، ومدى ابتعادها عن المتوسط المرجح (٣) ، ان معظم المتوسطات لم تصل الى المتوسط المرجح ، وهذا يدل بشكل قوي ، ان المعوقات الشخصية لاتشكل تأثيراً على إدارة الوقت ، ولاتحول دون تطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت ، وهذا مرجعه الى ثقافة احترام اوقات العمل ، في مؤسسات

وشركات الدول المتقدمة ، وطبيعة ونمط الحياة الغربية التي تفصل بين المجاملات في الحياة الاجتماعية ومتطلباتها ، وبين احترام العمل ومتطلباته .
ويتضح هذا جلياً عند مقارنة هذه النتيجة ، وماتوصل اليه الباحث علي بن سعيد الزهراني ، من ان هناك تأثيراً للسلوكيات الاجتماعية الشخصية التي لاعلاقة لها بالعمل ، في الحد من التطبيق السليم والفعال لادارة الوقت . وايضاً ماتوصل اليه الباحث وائل جبريل في دراسته عن مضيعات وقت المدير الليبي ، حيث اكدت نتائج الدراسة ان من اهم مضيعات وقت المدير الليبي هي :
كثرة المقاطعات الهاتفية اثناء العمل
عدم القدرة على قول لا
الزوّار المفاجئون
اضاعة الوقت في تناول الشاي والقهوة اثناء العمل .

١ -: الحديث مع الزملاء في امور لاتخص العمل :

تم الحصول على متوسط حسابي مقداره (3.41176) ، وهو معدل مرتفع ويشير الى ان عينة البحث ترى ان الحديث مع الزملاء في امور لاتخص العمل يشكل معوقاً كبيراً لادارة الوقت ، وهو من المعوقات التي تحول دون الاستخدام الفعّال لتقنيات إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.41176	١.١٨١٦٤	٠.٣٤٦٣٤

٢ -: اجراء المكالمات الشخصية اثناء الدوام :

بلغ المتوسط الحسابى لهذا العامل (2.41176) ، وهو مقدار يقل عن المتوسط للمقياس (٣) ، وهذا يعطي دلالة ، ان العينة محل البحث ترى انه لا توجد مكالمات شخصية اثناء الدوام . ومنه نستخلص ان هذا العامل لايشكل معوقاً كبيراً لاساليب وتقنيات إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.41176	١.٣٣٨١٩	٠.٥٥٤٨٦

٣ -: الزيارات الشخصية اثناء الدوام :

الملاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا المتغير هو (1,58823) ، وهو معدل منخفض جداً ، ويعطي تأكيد كبير ان عينة البحث ترى ان الزيارات الشخصية اثناء الدوام قليلة جداً . وهذا يعني عدم

ضياع الوقت في مجاملات واحاديث مع الزوار ، وهذا يعطي المجال لتخصيص وقت العمل للعمل وانتفاء ، هذا المعوق يسمح بالتطبيق الكفؤ والفعّال لتقنيات إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
1,58823	٢.٧٧٥٠٣	١.٧٤٧٢٤

٤ -: التأخر عن بدء الدوام :

تحصلنا هنا على متوسط حسابي مقداره (2,41176) ، وهو معدل ضعيف نسبياً ، وُيشير الى العينة محل البحث ترى ان التأخر عن بدء الدوام لا يحدث الا بشكل متدني ، وهذا يعطي دلالة ان هناك حرص للحضور الى العمل في الوقت المحدد .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.41176	١.٥٠٣٧٧	٠.٦٢٣٥١

٥ -: قراءة الصحف والمجلات اثناء الدوام :

نجد ان المتوسط الحسابي بلغ (2.05882) ، وهذا المعدل اقل من متوسط المقياس (٣) ، مايشير الى ان العينة محل البحث ، ترى ان قراءة الصحف والمجلات اثناء الدوام لاتتم الا بشكل متدني ، وهذا يعطينا دلالة ان ها المتغير لايشكل عائقاً لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.05882	١.٦٩٤٩٣	٠.٨٢٣٢٥

٦ -: مراجعة المستشفيات اثناء الدوام :

تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (2.47058) ، وهو معدل لا يصل الى متوسط المقياس والبالغ (٣) ، ومنه ندرك ان العينة محل البحث ترى انه لايوجد مراجعات وذهاب الى

المستشفيات اثناء الدوام ، وهذه يمكن اعتبارها من الدلالات القوية على احترام وقت العمل ، وعدم اضاعته في مسائل شخصية ، ويمكن تخصيص اوقات اخرى ، لاتكون اثناء الدوام .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.47058	١.١٢٥٠٩	٠.٤٥٥٣٩

٧ -: مُغادرة العمل مُبكراً :

نلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا العامل او المتغير بلغ (2.52941) ، وهو يؤكد ان العينة التي جرى بحثها ترى ان مُغادرة العمل مُبكراً لاتحدث الا في مستويات منخفضة ، وبمعدلات قليلة ، وهذا يعني ان هناك تقدير وحرص لانهاء العمل في الوقت المحدد .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.52941	٢.٣٨٧٨٤	٠.٩٤٤٠٣

٨ -: التردد على الاستراحة اثناء الدوام :

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير ، (2.23529) ، وهو معدل منخفض ، ويؤكد ان العينة محل البحث ، ترى ان التردد على الاستراحة اثناء الدوام ، قليل ، ومنه نستنتج ان هذا المتغير لايشكل عائقاً شخصياً ، لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.23529	١.٥٤٣٧١	٠.٦٩٠٦٠

٩ -: لاتوجد جداول زمنية لاستقبال الزوار :

حيث ان المتوسط الحسابي الذي تحصلنا عليه بلغ (2.17647) ، وهو اقل من المتوسط للمقياس والبالغ (٣) ، هذا يُشير الى ان العينة محل البحث لاتتفق على انه لايوجد جداول زمنية لاستقبال

الزوار ، اى ان استقبال الزوار يتم وفق جداول زمنية موضوعة . وبالتالي التحكم في برامج الزيارات ، وعدم اهمالها ، حتى لاتُشكل عائقاً كبيراً لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.17647	١.٠٤٧٥٢	٠.٤٨١٢٩

١٠ -: لا تضع الادارة العليا ضوابط لاستخدام الانترنت او مايعرف ب (E I M) :

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.11764) ، وهو معدل يتجاوز متوسط المقياس ، مما يعطي دلالة قوية على ان ا لادارة العليا لاتضع ضوابط لاستخدام الانترنت ، او نظام التحكم المتطور (E I M) . ربما هذا يرجع لعدم ادراك الادارة العليا لاهمية هذا البرنامج ، ضبط هدر الوقت الذي يضيع في استخدام الانترنت وسط مواقع للتسلية و الترفيه ، او ان الادارة العليا تستخدم ضوابط اخرى لتحديد استخدام الانترنت

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.11764	٠.٨٢٥٩٩	٠.٢٦٤٩٤

١١ -: تأمين احتياجات الاسرة اثناء الدوام :

من المتوسط الحسابى الذي امكننا الحصول عليه والذي بلغ (1.52941) ، وهو كما نلاحظ منخفض جداً ، يمكننا القول ان العينة محل البحث لاترى ان تأمين احتياجات الاسرة يتم اثناء الدوام . وهذا يمكننا من التأكيد على ان هناك تقدير واحترام لوقت الدوام ، وان متطلبات الاسرة ، لاتشكل عائقاً شخصياً لادارة الوقت . اذا ان توفير احتياجات لاسرة يتم خارج زمن الدوام .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
1.76471	٢.٣١٢٧١	١.٣١٠٥٣

١٢ -: كثرة الاجازات :

بلغ المتوسط الحسابي الذي تحصلنا عليه (2.41176) ، وحيث انه لايصل الى متوسط المقياس والبالغ (٣) ، هذا يجعلنا نؤكد ان العينة محل البحث ، ترى انه لاتوجد كثرة اجازات ، وهذا يعني ان الاوقات المخصصة للعمل لاتضيع في كثرة الاجازات ، ونحن نعلم ان كثرة الاجازات من العوامل التي تؤدي الى تراكم الاعمال ، وارتباك الاداء ، وتعيق الاستخدام الفعلي لتقنيات إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2 .41176	1. 37754	0. 57117

١٣ -: استخدام شبكة الانترنت في امور لاتخص العمل :

هنا تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (٢.٥٨٨٢٣) ، وهو معدل منخفض ويعطي دلالة قوية على ان عينة البحث ترى انه لايوجد استخدام لشبكة الانترنت في مسائل لاتتعلق بطبيعة العمل .
وهذا ربما يعطي مؤشراً ان هناك تحكم في استخدام شبكة الانترنت ، وان هناك حرص ان يكون استخدام شبكة الانترنت فقط في المسائل المتعلقة بالعمل .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٥٨٨٢٣	١.٤٦١٦٣	٠.٥٦٤٧٢

ب ـ تحليل الاهمية النسبية للمعوقات الشخصية لادارة الوقت

يتضح من جدول رقم (٢) الذي يحلل الاهمية النسبية للمعوقات الشخصية التي تحول دون التطبيق الفعَّال لادارة الوقت ،ان عدم استخدام الادارة العليا لنظام (E I M) لضبط ومراقبة استخدام الانترنت ، شغل المرتبة النسبية العليا . وان عائق الزيارات الشخصية اثناء الدوام احتل اسفل الترتيب النسبي .

ترتيب الأهمية	المعوقات الشخصية لادارة الوقت	معامل الأختلاف
١	لا تضع الادارة العليا ضوابط لاستخدام الانترنت او مايعرف ب (E I M) :	٠.26494
٢	الحديث مع الزملاء في امور لاتخص العمل	٠.٣٤٦٣٤
٣	مراجعة المستشفيات اثناء الدوام	٠.٤٥٥٣٩
٤	لاتوجد جداول زمنية لاستقبال الزوار	٠.٤٨١٢٩
٥	اجراء المكالمات الشخصية اثناء الدوام	٠.٥٥٤٨٦
٦	استخدام شبكة الانترنت في امور لاتخص العمل	٠.٥٦٤٧٢
٧	كثرة الاجازات	٠.٥٧١١٧
٨	التأخر عن بدء الدوام	٠.٦٢٣٥١
٩	التردد على الاستراحة اثناء الدوام	٠.٦٩٠٦٠
١٠	قراءة الصحف والمجلات اثناء الدوام	٠.٨٢٣٢٥
١١	مُغادرة العمل مُبكراً	٠.٩٤٤٠٣
١٢	تأمين احتياجات الاسرة اثناء الدوام	١.٣١٠٥٣
١٣	الزيارات الشخصية اثناء الدوام	١.٧٤٧٢٤

ثالثاً :ـ المعوقات التنظيمية لادارة الوقت :

أ ـ تحليل المعوقات التنظيمية لادارة الوقت كل على حده

من اهم المعوقات التنظيمية حسب المتوسط المرجح ، هو ضعف كفاءة التنظيم ، يليه، تناقض التعليمات والاوامر. وهذان العائقان عادة مرتبطان .

اولاً : تكليف الافراد باشياء خارج اختصاصاتهم .

من الملاحظ ان المتوسط الحسابي بلغ (٢.٦٤٧٠٥) ، ولم يصل الى درجة المتوسط للمقياس وهو (٣) ،
مما يُفيد ان العينة التي جرى بحثها ، لاترى ان هناك تكليف للافراد باداء مهمات تكون خارج نطاق اختصاصاتهم ، وهذا يُشير الى انه يوجد ادراك لاهمية تحديد الاختصاصات ، مما يؤدي الى التطبيق الجيد للآليات والاساليب العلمية لإدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٦٤٧٠٥	١.٧٤٤٣٤	٠.٦٥٨٩٧

ثانياً : البيئة غير مُلائمة ، الاضاءة ، التهوية ، المباني .

عند هذا المتغير بلغ المتوسط الحسابي (٢.٨٨٢٣٥) ، وهو معدل ضعيف نسبياً ، ولم يصل الى متوسط المقياس والبالغ (٣) ، وهذا يعطي دلالة ان العينة محل البحث ، لاترى ان بيئة العمل من حيث الاضاءة والتهوية ، والمباني غير ملائمة ، وعدم ابتعاد المتوسط الحسابي كثيراً عن متوسط المقياس ، يُفيدنا ان عينة البحث ترى ان بيئة العمل لم تصل الى البيئة المرغوبة او المثالية .

ونحن نعلم ان توفير بيئة العمل الملائمة يُساهم بشكل كبير في تطبيق التقنيات والاساليب العلمية لإدارة الوقت

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٨٨٢٣٥	١.١٨٢٥٩	٠.٤١٠٢٨

ثالثاً : انظمة الاتصالات غير كافية .

تم الحصول على متوسط حسابي لهذا المتغير مقداره (٢.٧٠٥٨٨) ، وهو معدل منخفض ، ويعطينا مؤشر ان عينة البحث التي جرى اختبارها ، لاترى ان انظمة الاتصالات غير كافية ،

وهذا يؤكد انه يوجد انظمة الاتصالات متوفرة ، وكافية ، مما يُتيح تبادل الرسائل والمعلومات والبيانات ، بشكل انسيابي ، ومُيسر ، يضمن عدم ضياع وهدر للوقت . وتطبيق فعّال وكفؤ للأساليب العلمية لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2 .70588	2 .05620	0 .75990

رابعاً : التوزيع العشوائي للمهام داخل المنظمة .

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير (٢.٤١١٧٦) ، وحيث انه اقل من متوسط المقياس (٣) ، هذا يدفعنا للقول ، ان العينة التي جرى اختبارها لاترى ان هناك توزيع عشوائي للمهام داخل المنظمة .

وهذا يُفيدنا ان المهام داخل المنظمة يتم توزيعها تبعاً لادراك الهيكلية التنظيمية ، ومعرفة واضحة بنطاق الاختصاصات ، ومدى المسئوليات .

وهذه من العوامل المهمة لتطبيق إدارة فعَّالة للوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٤١١٧٦	١.٢٨٩٤٧	٠.١٢٠٠٢

خامساً : ضعف التنسيق بين الاقسام والوحدات .

تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (٣.١٧٦٤٧) ، وهذا مؤشر قوي ، وتجاوز متوسط المقياس (٣) ،

مما يعني ان العينة محل البحث ، ترى انه يوجد ضعف في التنسيق بين الاقسام والوحدات ،

وهذا يعطينا دلالة عن وجود ضعف الادراك باهمية التنسيق بين الاقسام والوحدات .

وهذا عائق يؤدي الى عدم الاستخدام الفعّال والكفء للآليات والبرامج العلمية لإدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٣.١٧٦٤٧	١.٦٧٨٨٨	٠.٥٢٨٥٣

سادساً : الحفظ غير الصحيح للمعاملات داخل الملفات .

تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (٢.٩٤١١٧) ، وهو وان اقترب نسبياً من متوسط المقياس (٣) ، الاانه لازال ضعيفاً ، مما يعطي مؤشراً ان العينة محل البحث ، ترى ان هناك حفظ غير صحيح للمعاملات الادارية داخل الملفات .

وان حفظ هذه المُعاملات داخل الملفات لازال يتم بطريقة لاتصل الى المستوى المطلوب . وبالتالي هذا المتغير يُشكل عائقا نسبياً ، واهماله يؤدي الى هدر وضياع كبير للوقت .

وقد ركز خبراء إدارة الوقت بشكل كبير على اهمية التعامل مع الاوراق والملفات ،

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٩٤١١٧	١.٤٢٩١١	٠.٤٨٥٨٩

سابعاً : ضعف كفاءة التنظيم .

هنا تحصلنا على متوسط حسابي قيمته (٣.٣٥٢٩٤) ، وهو معدل مرتفع نسبياً ، اذا انه تجاوز متوسط المقياس (٣) ، وهذا يؤكد بشكل كبير ان العينة محل البحث ترى انه يوجد ضعف في كفاءة التنظيم .
واذا اجرينا مقاربة مع المُتغير الخامس ، وهو ضعف التنسيق بين الاقسام والوحدات ، يمكننا ان نستنتج ان
عينة البحث تؤكد ان كفاءة التنظيم والتنسيق بين وحداته . لم يصل الى المستوى المطلوب .
وهذا كما نعلم يمثل معوقاً كبيراً لتطبيقات سليمة وفعُالة لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3. 35294	2.19977	0. 65607

ثامناً : تناقض التعليمات والاوامر .

من المتوسط الحسابي المُتحصل عليه ، والذي بلغ (٣.٢٣٥٢٩) ، وهومعدل مرتفع ، ويُشير الى ان العينة محل البحث ترى انه يوجد تناقض عند اصدار التعليمات والاوامر .
وهذا ربما نعزوه الى المتغيرين الذين سبق دراستهما وهما ضعف كفاءة التنظيم ، وضعف التنسيق بين الاقسام والوحدات .
وعدم وجود ادراك بان هناك ضعف في هذه الجوانب . يؤثر على تطبيقات الاساليب العلمية لادارة الوقت ويعوق دون الاستخدام الفعًال لها .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3. 23529	1. 89318	٠.٥٨٥١٦

تاسعاً : غموض الصلاحيات .

بلغ المتوسط الحسابي مقدار (٣.١١٧٦٤) ، وهو معدل مرتفع ، ويؤكد ان العينة محل البحث ترى انه يوجد غموض في الصلاحيات ،
وهذا يعطينا الانطباع بان انه توجد ضبابية في نطاق الصلاحيات ، مما يؤدي الى التاثير السلبي على فاعلية تطبيق التقنيات والاساليب العلمية لإدارة الوقت . ويُضعف فاعلية الاداء ، وانخفاض الكفاءة لدى الاشخاص الذين تم منحهم الصلاحيات . وهذه النتيجة تتوافق مع ماذكره (الملا ، ص ٢٠٣، ٢١٤) ، من ان الاسباب الرئيسية لضياع الوقت ، هو ضعف الصلاحيات .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٣.١١٧٦٤	١.٣٢٥٧٣	٠.٤٢٥٢٣

عاشراً : مهام ووجبات الوظيفة غير واضحة .

من المتوسط الحسابي الذي امكننا الحصول عليه ، والذي بلغ (٣.٠٥٨٨٢) ، نستطيع القول ان العينة ، التي جرى اختبارها ، ترى انه يوجد عدم وضوح لمهام وواجبات الوظيفة .
وهذه ربما ترتبط ببعض المتغيرات التي تمت دراستها في محور المعوقات التنظيمية ، وبشكل اساسي بالمتغير التاسع وهو غموض الصلاحيات .
اذ انه عندما تكون الصلاحيات غير واضحة ، تكون مهام ووجبات الوظيفة غير واضحة كذلك .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٣.٠٥٨٨٢	٠.٩٩٠٠٧	٠.٣٢٣٦٧

احد عشر : ضُعف المعايير الرقابية ، وتعدد الازمات .

بلغ المتوسط الحسابي ، عند هذا المُتغير (٢.٨٢٣٥٢) ، وهو معدل ضعيف ، ولم يصل الى متوسط المقياس (٣) ، وهذا يعني ان العينة التي جرى اختبارها ، لاترى ان هناك ضعف في المعايير الرقابية ، ولايوجد تعدد في الازمات .
وهذا يدلنا على انه يوجد ادراك قوي باهمية عملية الرقابة ، والحرص على انخفاض معدل الازمات .
مما يُساهم في عدم اعاقة تنفيذ الاليات العلمية لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٨٢٣٥٢	١.٦٠٠٨١	٠.٥٦٦٩٥

اثنى عشر : التردد في اتخاذ القرارات .

من المتوسط الذي تحصلنا عليه لهذا المُتغير وهو (٢.٨٨٢٣٥) ، وهو معدل ضعيف ولم يصل الى متوسط المقياس (٣) ،
يمكننا القول ان العينة محل البحث ، لاترى ان هناك تردد في اتخاذ القرارات .
وعدم التردد في اتخاذ القرارات يعني ان القرار يتم اتخاذه وفق دراسات ، واختيارالافضل بين البدائل المُتاحة .
وان الرؤية والاستراتيجيات والسياسات والبرامج محددة وواضحة .
وهذ من اهم عوامل التطبيق الفعّال لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٨٨٢٣٥	١.٥٩٣٣٥	٠.٢٠٥٨٥

ثلاثة عشر : الاتصالات الرأسية غير واضحة .

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (٣) ، وهذا يتطابق مع متوسط المقياس ، لذا يمكننا القول ، ان العينة محل البحث ، ترى ان هناك اتصالات رأسية غير واضحة ،
اى ان الاوامر والتوجيهات الصادرة من اعلى الهرم التنظيمي الى اسفله ، غير واضحة ،
وهذا يؤدي بنا الى ان نقول ان هناك ارتباط بين هذا المتغير ، والمُتغير الثامن ، وهو تناقض التعليمات والاوامر .
فعندما تكون الاتصالات الرأسية غير واضحة ، فان تناقض التعليمات والاوامر تحدث تبعاً لها .
وهذه من المعوقات الكبيرة لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٣	١.٣٠٦٠٩	٠.٤٣٥٣٦

اربعة عشر : وجود اكثر من رئيس .

اذا نظرنا الى المتوسط المتحصل عليه وجدناه قد بلغ (٢.٧٦٤٧٠) ، وهو معدل ضعيف ولايصل الى متوسط المقياس (٣) ، مما يدفعنا الى التأكيد على ان عينة البحث لاترى ان هناك وجود لاكثر من رئيس .
وهذا يُجنب تضارب القرارات ، وتداخل المهام .

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0. 13074	0. 36148	2. 76470

خمسة عشر : الاتصالات الافقية غير واضحة .

بلغ المتوسط الحسابي (٢.٩٤١١٧) ، وهذا معدل ضعيف ولايصل الى متوسط المقياس (٣) ، مما يعني ان
العينة التي تم اختبارها لاترى ان هناك اتصالات افقية غير واضحة ، أي ان الاتصالات الافقية تتم بشكل واضح. وبالمقارنة مع نتائج الاتصالات الرأسية ، نلاحظ ان الاتصالات الافقية ، تتم بشكل افضل من الاتصالات الرأسية. وربما هذا يعني ان هناك تقارب وانسجام وتفاهم ، في المستويات التنظيمية الواحدة . وهذا يُعزز من التطبيقات العلمية لاساليب إدارة الوقت .

معامل الاختلاف	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى
٠.٤٥٧٠٤	١.٣٤٤٢٦	٢.٩٤١١٧

سادس عشر : تضخم عدد العاملين .

تم الحصول على متوسط حسابي مقداره (٣.١٧٦٤٧) ، وهومعدل مرتفع نسبياً ،
ويؤكد ان عينة البحث ، التي تم اختبارها ، ترى ان هناك تضخم في عدد العاملين ، اى ان هناك اعداد تفوق الحاجة الاساسية للمهمة او الوظيفة .
وربما هذا مرده الى عدم وضوح مبداء (تخصيص الوظيفة) . او ان معايير قبول العمال وتشغيلهم تخضع لمعايير ليست دقيقة ، او ربما بعدم معرفة دقيقة بكميات الانتاج ، ومعدلات الاداء ، التي ترغب الشركة في تحقيقها ، وقد يكون ارتفاع معدل دوران العمالة ، سبب لاستقدام الشركة مزيد من العمال .
وهذا كما هو معروف يؤدي الى (تناقص المنفعة الحدية) ، واعاقة للتطبيقات العلمية لاساليب إدارة الوقت .

معامل الاختلاف	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى
٠.٦٢٩٦٢	٢	٣.١٧٦٤٧

ب – تحليل الاهمية النسبية للمعوقات التنظيمية لادارة الوقت

نلاحظ من جدول رقم (٣) ان اهم المعوقات التنظيمية لادارة الوقت بالنسبة لبقية العوامل ، هو التوزيع العشوائي للمهام داخل المنظمة .

وان اقل العوائق تأثيرا مقارنة ببقية المعوقات التنظيمية ، هو ان انظمة الاتصالات غير كافية . والملاحظ ايضاً انه هناك معوقات مهمة ومؤثرة ، مثل ضعف كفاءة التنظيم ، وجدناه في اسفل الترتيب النسبي ، اى انه عند مقارنته ببقية العوائق التنظيمية ، واحتسابه بشكل نسبي ، رأينا انه لم يشكل عائقاً كبيراً .

ترتيب الأهمية	المعوقات التنظيمية لادارة الوقت	معامل الأختلاف
١	التوزيع العشوائي للمهام داخل المنظمة	٠.١٢٠٠٢
٢	**وجود اكثر من رئيس**	٠.١٣٠٧٤
٣	**التردد في اتخاذ القرارات**	٠.٢٠٥٨٥
٤	**مهام ووجبات الوظيفة غير واضحة**	٠.٣٢٣٦٧
٥	**البيئة غير مُلائمة ، الاضاءة ، التهوية ، المباني**	٠.٤١٠٢٨
٦	**غموض الصلاحيات**	٠.٤٢٥٢٣
٧	**الاتصالات الرأسية غير واضحة**	٠.٤٣٥٣٦
٨	**الاتصالات الافقية غير واضحة**	٠.٤٥٧٠٤
٩	الحفظ غير الصحيح للمعاملات داخل الملفات	٠.٤٨٥٨٩
١٠	ضعف التنسيق بين الاقسام والوحدات	٠.٥٢٨٥٣
١١	**ضُعف المعايير الرقابية ، وتعدد الازمات**	٠.٥٦٦٩٥
١٢	**تناقض التعليمات والاوامر**	٠.٥٨٥١٦
١٣	**تضخم عدد العاملين**	٠.٦٢٩٦٢
١٤	**ضعف كفاءة التنظيم**	٠.٦٥٦٠٧
١٥	**تكليف الافراد باشياء خارج اختصاصاتهم**	٠.٦٥٨٩٧
١٦	**انظمة الاتصالات غير كافية**	٠.٧٥٩٩٠

رابعاً :- المعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت :

أ - تحليل ا المعوقات الفنية والتقنية لادارة لوقت كل على حده

الملاحظ وباستثناء العائق الثاني ، وهو البدائل الالكترونية والتلفزيونية لعقد الاجتماعات غير متوفرة ،
فان جميع متوسطات اجابات العينة قيد البحث ، لم تصل الى المتوسط المرجح (المقياس) ، ما يؤكد بصورة قوية ، انه لاتوجد معوقات فنية وتقنية تحول دون التطبيق الفعال للاساليب العلمية لادارة الوقت .

الاول : محدودية استخدام الحاسب الالي .

تم الحصول على متوسط حسابي مقداره (٢.٥٨٨٢٣)،

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٥٨٨٢٣	٠.٧٢٨٨٤	٠.٢٨١٥٩

والملاحظ انخفاض معدل المتوسط الحسابي عن متوسط المقياس (٣) مما يعطي دلالة كبيرة ان العينة التي تم اختبارها ، لاترى ان هناك محدودية في استخدام الحاسب الآلي .

اى ان الحاسب الالي يتم استخدامه بشكل موسع ،وتوظيف التقنية الحديثة ، لرفع كفاءة الاداء ، وزيادة الانتاجية ، وتطوير اليات الاستخدام الفعال لادارة الوقت .

وهذا لايتطابق مع ماذهب الى الباحث وائل جبريل ص ١٣٨ حيث اكد في نتائج دراسته ان الحاسوب يتم استخدامه في غير متطلبات العمل .

الثاني : البدائل الالكترونية والتلفزيونية لعقد الاجتماعات غير متوفرة .

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (٣.١١٧٦٤)،

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٣.١١٧٦٤	٠.٦١١٨١	٠.١٩٦٢٤

وهذا المتوسط المرتفع عن متوسط المقياس (٣) ، يؤكد ان العينة التي تم اختبارها ترى ان البدائل الالكترونية والتلفزيونية لعقد الاجتماعات غير متوفرة .

توضيح من الباحث : حيث ان عينة البحث التي تم استجوابها تعمل في مبنى اداري واحد سواً في شركة راما او شركة اتش جي ت ، لذلك فان الغالب على طبيعة الاجتماعات هو اللقاء المباشر .

والتي عادة لاتتجاوز النصف ساعة ويتم الاستعانة بوسائل الايضاح الالكترونية ،

وعدا ذلك فأن هذا يعتبر قصور في توفير الوسائل التي تودي الى التطبيق الفعال لادارة الوقت . ويُمثل عائق لاستخدام الاليات العلمية لادارة الوقت .

الثالث : حفظ وتخزين المواد والاجهزة والمعدات غير سليم .

تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (٢.٩٤١١٧)

المتوسط الحسابى	**الانحراف المعيارى**	**معامل الاختلاف**
٢.٩٤١١٧	١.٥٩٧٢٤	٠.٥٤٣٠٦

وهذا المتوسط الضعيف نسبياً ، اذا انه يقل عن متوسط المقياس (٣) ، يوضح ان العينة التي تم اختبارها ، لاترى ان حفظ وتخزين المواد والاجهزة والمعدات تتم بطريقة غير سليمة .

وهذا يؤكد على ان هناك اهتمام بان تكون عمليات التخزين تتم طبقاً للشروط والمعايير الصحيحة .

وهذه من العوامل المهمة للحفاظ على المعدات والمواد من التلف ، وبالتالي الحفاظ على المال والحفاظ على الوقت بعدم اهداره في اصلاح المواد والاجهزة التالفة ، او طلب وانتظار معدات واجهزة جديدة .

فيما لو كان هناك سؤ تخزين .

الرابع : محدودية استخدام المفكرة الالكترونية لتنظيم المواعيد .

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (٢.١١٧٦٤)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
2. 11764	1. 71818	0. 81136

وبالنظر الى المتوسط الحسابي نلاحظ انه ضعيف وينخفض عن متوسط المقياس بشكل ملحوظ .

مما يؤكد ان العينة التي تم اختبارها لاترى ان هناك محدودية في استخدام المفكرة الالكترونية ، لتنظيم المواعيد .

وهذا يُشير الى ان تنظيم المواعيد يتم باستخدام الطرق والوسائل الالكترونية الحديثة .

وهذا يُساهم بشكل كبير في التطبيق الفعّال والكفؤ لادارة الوقت .

الخامس : **انظمة الاتصالات وتمرير المعلومات غير كافية .**

تحصلنا على متوسط لهذا المتغير مقداره (٢.٨٢٣٥٢) ،

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٨٢٣٥٢	١.٢٢٦٣٦	٠.٤٣٤٣٣

وهذا المتوسط ضعيف نسبياً و لايصل الى متوسط المقياس (٣) . ويشير الى ان العينة محل البحث ،

لاترى ان انظمة الاتصالات وتمرير المعلومات غير كافية ، وهذا يؤكد ان هناك اهتمام بايجاد انظمة اتصالات تسهل عمليات انتقال المعلومات وانسيابيتها . وهذا ُيعزز من الاستخدام الفعَّال والكفؤ لادارة الوقت .

السادس : اجهزة الفاكس غير كافية .

امكن الحصول على متوسط حسابي بلغ (٢.٥٨٨٢٣) ،

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٥٨٨٢٣	١.١٩٦٠٣	٠.٤٦٢١٠

وهذا المتوسط الضعيف ، اذ لايصل الى متوسط المقياس (٣) ، يعطي دلالة واضحة ان العينة محل البحث ، لاترى ان اجهزة الفاكس غير كافية ،

وهذا يعني ان هذه الاجهزة متوفرة بالشكل المطلوب ، مما يُساعد على تسهيل الاتصالات ، وسرعة المبادلات الادارية ، وهذه من العوامل المهمة فى تطبيق اليات وتقنيات إدارة الوقت . بالشكل الفعَّال ، وبطريقة ذات كفاءة عالية .

السابع : لاتوجد الات متطورة لتصوير المستندات .

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير (١.٩٤١١٧)

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
١.٩٤١١٧	.٩٢٣١٦	٠.٤٧٥٥٦

والملاحظ ان المتوسط يقل بصورة كبيرة عن متوسط المقياس (٣) ، وهذا يؤكد ان العينة التي تم اختبارها لاتوافق انه لاتوجد ا لات تصوير مستندات متطورة ، وهذا يعني ان وجود مثل هذه الالات اصبح من الامور الضرورية ، والاساسية ، لاية منشاة او منظمة ،فهي تُسهل وتسرع تصوير ونسخ المستندات ، وحفظها وارسالها ، وتخزينها ، عبر الوسائل الحديثة ، مما يوفر الوقت الذي كان يضيع عند استخدام الوسائل القديمة لتصوير المستندات .

الثامن : لاتوجد شبكة داخلية للهواتف الحديثة .

عند هذا المتغير ، امكننا الحصول على متوسط حسابي مقداره (٢)

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢	١.٧٨٢٢٦	٠.٨٩١١٣

ونلاحظ ان ان معدل المتوسط الحسابي يقل بصورة كبيرة عن متوسط المقياس (٣) ، مما يُشير ان عينة البحث التي تم اختبارها ، لاتوافق على انه لاتوجد شبكة داخلية للهواتف الحديثة .

وهذا يؤكد ان وجود شبكة داخلية للهواتف الحديثة ، صار من البديهيات ، ووجودها ضرورة لاغنى عنها .

وهذه من ميزات تطور التقنية ، وتسارع وتيرتها ، ودخول هذه التقنية الى كل مرافق الحياة ،

واستخدامها بصورة سليمة ، يؤدي الى ان تكون هناك إدارة فعّالة وكفوؤة للوقت .

ب ـ تحليل الاهمية النسبية للمعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت

من الجدول رقم (٤) يتضح ان الفقرة التي شغلت الترتيب النسبي الاعلى في الاهمية النسبية للمعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت ، هي البدائل الالكترونية والتلفزيونية غير متوفرة .وهذا العائق تأكد احتلاله لمرتبة العائق الاهم ايضاً، من جهة المتوسط المرجح عند تقييم كل عائق على حدا ،

ومن جهة التحليل النسبي ، مقارنة ببقية العوامل . وقد تم توضيح السبب في صفحة ٩٤

وان فقرة لاتوجد شبكة داخلية للهواتف الحديثة جاءت في ادنى الترتيب .

ترتيب الأهمية	المعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت	معامل الأختلاف
١	البدائل الالكترونية والتلفزيونية لعقد الاجتماعات غير متوفرة	٠.١٩٦٢٤
٢	محدودية استخدام الحاسب الالي	٠.٢٨١٥٩
٣	انظمة الاتصالات وتمرير المعلومات غير كافية	٠.٤٣٤٣٣
٤	اجهزة الفاكس غير كافية	٠.٤٦٢١٠
٥	لاتوجد الات متطورة لتصوير المستندات	٠.٤٧٥٥٦
٦	حفظ وتخزين المواد والاجهزة والمعدات غير سليم	٠.٥٤٣٠٦
٧	محدودية استخدام المفكرة الالكترونية لتنظيم المواعيد	٠.٨١١٣٦
٨	لاتوجد شبكة داخلية للهواتف الحديثة	٠.٨٩١١٣

خامساً :- التسويف :

أ - تحليل معوقات إدارة الوقت المتعلقة بالتسويف كل على حده

١ -: ارتب مكتبي قبل الشروع في المهمات الصعبة **:**

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (٣.٧٠٥٨٨)

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٣.٧٠٥٨٨	١.٧٥٢٣٢	٠.٤٧٢٨٤

واذا تأملنا في هذا المتوسط نجده قد تجاوز متوسط المقياس (٣) ، وهذا يشير الى ان عينة البحث ترى انه يوجد ميل لترتيب المكتب قبل الشروع في المهمات الصعبة ،

وهذا قد يعطي دليلاً قوياً على ان النزوع للتسويف يختفي تحت ، مبررات ترتيب المكتب ،

اى يتم تأخير المباشرة في اداء الاعمال الصعبة بحجج ، قد تكون مثالية بقدرمُبالغ فيه . وذلك بالتركيز على التفاصيل الغير مهمة ، التي تؤدي الى ضياع الوقت ، والانشغال بأمور تعرقل الاستخدام الفعَّال لتقنيات إدارة الوقت .

٢ -: حتى ولو بدات المهمة بشكل جيد أتسال فيما إذا كان الوقت يسعفني :

تحصلنا عند هذا المُتغير على متوسط حسابي مقداره (٣.٨٢٣٥٢).

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٣.٨٢٣٥٢	.٦٣٣٨٧	٠.١٦٥٧٨

نلاحظ ان المتوسط كبير ، ويفوق متوسط المقياس (٣) ، مما يؤكد ان عينة البحث لاتقدر الزمن المطلوب لانجاز المهمة ،

وهذا يُشير على عدم تركيزها على سير خطوات العمل بطريقة صحيحة ، وان هذه الخطوات تقود الى النتيجة الصحيحة .

وانما تكون منشغلة بالحصول على وقت اضافي ،

وهذه من افات التسويف . والذي يُعتبر احد المعوقات الرئيسية لتطبيق تقنيات وادوات إدارة الوقت بصورة فعّالة وبكفاءة عالية .

٣ -: عندما يجهز البرنامج فاني لاشرع فيه مباشرة :

بلغ المتوسط الحسابي المُتحصل عليه (٢.٨٨٢٣٥)

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٨٨٢٣٥	١.٢٦٧٣٣	٠.٤٣٩٦٨

وهذا المتوسط الحسابي كما نُلاحظ مرتفع ، ويتجاوز متوسط المقياس (٣) ، مما يؤكد ان عينة البحث لاترى

ان هناك تسويف ، اى انه عندما يكون البرنامج جاهزاً ، فأن العمل يتم فيه مباشرة ، دون تعطيل ، او تأجيل ،

وهذا مؤشر جيد على الاستخدام الفعّال ، والكفؤ لتقنيات إدارة الوقت .

٤ -: اتحين الفرص للحديث في مواضيع خارج نطاق العمل :

تم الحصول على متوسط حسابي مقداره (٢.٥٨٨٢٣))

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٥٨٨٢٣	١.٢٩٤٦٦	٠.٥٠٠٢١

والمتوسط الحسابي نراه منخفضاً ، ولا يتجاوز متوسط المقياس (٣) ، يعطينا اشارة قوية ، ان العينة التي تم اختبارها ، لاترى انه هناك استغلال للفرص للحديث ، في مواضيع خارج اطار العمل .

وهذا يمكننا من القول انه يوجد حرص على اهمية وقت العمل ، وعدم هدره في احاديث ، ومناقشات شخصية ، لاتمت الى طبيعة ، ومتطلبات العمل بصلة .

٥ -: اجد صعوبة في البدء في العمل والتركيز على المهمة :

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير (٢.٨٢٣٥٢)

معامل الاختلاف	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى
٠.٤٦٢١٦	١.٣٠٤٩٢	٢.٨٢٣٥٢

والمتوسط الحسابي الذي تحصلنا عليه ، لايصل الى متوسط المقياس (٣) ، وهذا يُعطي دلالة على ان عينة البحث ، لاترى ان هناك صعوبة في البدء في العمل ، ولا صعوبة في التركيز على المهمة .

ومن المعلوم ان من اهم تقنيات إدارة الوقت هو المقدرة على التركيز على اداء المهمة ، وعدم تشتتيت الذهن ، بالانشغال بمسائل لاترتبط بانجاز المهمة الرئيسية ، وفسر(اديسون) . سبب شهرته ونجاحه ، بانه كان يوظف كل إمكاناته وطاقاته في التركيز على مهمة واحدة ، حتى يفرغ منها .

٦ -: اكره مواجهة الاوضاع الصعبة ، والغير معروفة احاول تركها :

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير ، (٢.٥٢٩٤١)

معامل الاختلاف	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى
٠.٥٦٧١٨	١.٤٣٤٦٤	٢.٥٢٩٤١

، ومن هذا المتوسط الحسابي الضعيف ، الذي لايرقى الى مستوى ، متوسط المقياس (٣) ، يمكننا القول ان العينة التي جرى بحثها ، لاترى انها تكره مواجهة الاوضاع الصعبة ، ولاترى كذلك انها تترك الاوضاع الغير معروفة .

مما يدل على ان هناك وعي وادراك مسبق ، بمواجهة كافة الظروف ، وان الخطط الموضوعة للطوارئ ، وحالات الازمات ، مُعدة بصورة واضحة ، و تبعث على الطمأنينة ، والثقة في التعامل مع المستجدات ،

وهذه من اهم العوامل التي تُساعد على إدارة الوقت بصورة فعالة ، وبكفاءة عالية .

٧ - ابداء بالمهام السهلة قبل المهام ذات الاولوية :

عند هذا المتغير تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (١.٩٤١١٧) ،

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
١.٩٤١١٧	١.٤٨٧٤٣	٠.٧٤١١٧

والملاحظ ان المتوسط الحسابي ضعيف جداً ، و منه نقول ان العينة التي جرى اختبارها ، لاترى انه يتم الابتداء بالمهام السهلة ، قبل المهام المهام ذات الاولوية .

مما يُعزز القول ان هناك تركيز على الأولويات ، والشروع في انجاز ا لاهم قبل المهم ،

وهذه نراها تطبيق فعَّال لتقنيات إدارة الوقت .

٨ - اترك المهام التي اخشى الخطاء فيها الى اخر لحظة :

تحصلنا على متوسط حسابى مقداره (٢.٥٨٨٢٣)

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٥٨٨٢٣	١.٦٨٢٩٣	٠.٦٥٠٢٢

وهذا يدلنا على ان العينة التي تم اختبارها ، لاترى ان هناك ترك للمهام التي تخشى الخطاء فيها ، الى اخر لحظة ،

وانما يتم التعامل مع المهام ، حسب اهميتها ، وترتيبها في سلم الاولويات ،

وهذا يؤكد النتيجة اُلتحصل عليها في المتغير السابق .

٩ -: لاأقدر الوقت المتاح بسبب ترك المهام لاخر لحظة :

بلغ المتوسط الحسابي اُلتحصل عليه (٢.٤٧٠٥٨) .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
٢.٤٧٠٥٨	١.٣٥٥٥٧	٠.٥٤٦٨٤

ونلاحظ ان المتوسط الحسابي لم يصل الى قيمة متوسط المقياس وهي (٣) . مما يدل بشكل واضح ان العينة التي تم اختبارها لاترى انها لاتُقدر الوقت الُمتاح ، بسبب انها تترك المهام لاخر لحظة ، وهذا يؤكد بدوره ، على انه لايتم تسويف ، وتأجيل للمهام التي يجب انجازها . في مواعيدها المحددة وهذه من العوامل المُساهمة على إدارة الوقت بشكل كفؤ ، وبفاعلية كبيرة .

ب – تحليل الاهمية النسبية لمعوقات إدارة الوقت المتعلقة بالتسويف

من خلال فحص النتائج التي تحصلنا عليها من الجدول رقم (٥) نلاحظ ان اهم المعوقات المتعلقة بالتسويف ، والتي احتلت الترتيب النسبي الاعلى ، هو:

حتى ولو بدأت المهمة بشكل جيد اتسأل فيما اذا كان الوقت يسعفني

ان سيطرة هاجس الوقت ، على الذهن ، والمبالغة الزائدة عن الحد في احتساب الوقت ، اثناء الشروع في المهة ، يؤدي الى ارتفاع نسبة التوتر ، والتشويش ، مما يؤدي الى تسرب ،وضياع الوقت دون ان ندري . ومن حيث اردنا استغلاله والاستفادة منه .

ترتيب الأهمية	التسويف	معامل الأختلاف
١	حتى ولو بدات المهمة بشكل جيد أتسال فيما إذا كان الوقت يسعفني	٠.١٦٥٧٨
٢	عندما يجهز البرنامج فاني لاشرع فيه مباشرة	٠.٤٣٩٦٨
٣	اجد صعوبة في البدء في العمل والتركيز على المهمة	٠.٤٦٢١٦
٤	ارتب مكتبي قبل الشروع في المهمات الصعبة	٠.٤٧٢٨٤
٥	اتحين الفرص للحديث في مواضيع خارج نطاق العمل	٠.٥٠٠٢١
٦	لااقدر الوقت المتاح بسبب ترك المهام لاخر لحظة	٠.٥٤٦٨٤
٧	اكره مواجهة الاوضاع الصعبة ، والغير معروفة احاول تركها	٠.٥٦٧١٨
٨	اترك المهام التي اخشى الخطاء فيها الى اخر لحظة	٠.٦٥٠٢٢
٩	ابداء بالمهام السهلة قبل المهام ذات الاولوية	٠.٧٤١١٧

المبحث الثاني : النتائج والتوصيات :

القت الدراسة الضوء على معوقات إدارة الوقت ، التي تؤثر على تطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت . وركزت الدراسة على اهم المعوقات ، وهي المعوقات الشخصية ، والمعوقات التنظيمية ، والمعوقات التقنية . والتسويف ، في شركات صناعة الساعات السويسرية ، وتم اختيار شركة راما ، وشركة H G T لاجراء الدراسة التطبيقية .

كما تناولت الدراسة بالشرح اهمية إدارة الوقت ، وتعريف للوقت واهميته ،

و تعرضت الدراسة الى الادارات الحديثة، مثل الادارة الالكترونية ، وادارة الازمات ، وحاولت الربط بينها وبين إدارة الوقت .

وتناولت بالشرح كذلك ، معنى إدارة الذات ، وادارة وقت المنظمات . والمعنى الفلسفي والاقتصادي والاداري للوقت .

والقت الدراسة الضوء على العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الوقت ، بابعاد مختلفة ، مثل إدارة الوقت في المكتبات ، وادارة الوقت في العملية التعليمية ، وادارة الوقت من النواحي الاجرائية الادارية ، بمفهومها الواسع الشامل . واختتمت الدراسة بعرض تحليلي مفصل للنتائج الاحصائية لابرزاساليب إدارة الوقت ، وكذلك تناولت الدراسة بالشرح اهم المعوقات التنظيمية والشخصية والفنية والتقنية والتسويف ، والتي تحول دون التطبيق العلمي لاساليب إدارة الوقت . واقترح الباحث في الختام بعض التوصيات التي تساهم في اثراء هذا الموضوع المهم عن إدارة الوقت ، وزيادة الدراسات حوله .

أولاً :- النتائج :

١ ـ ابرز اساليب إدارة الوقت

لاحظ الباحث من خلال النتائج المتحصل عليها ان هناك اهتمام كبير ، بتطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت ، في الشركتين اللتين تم اجراء الدراسة الميدانية عليهما ،

وهي شركة (راما) ، وشركة (HGT)

واهمها ، تحديد الاهداف ، ومعرفة الاولويات . ووجود تفويض للمهام التي يجب تفويضها . وان هذه الاساليب حضيت بقبول كبير لدى عينة الدراسة . وهذه من اهم العوامل لنجاح اية صناعة .

٢ ـ المعوقات الشخصية :

دلت نتائج التحليل الاحصائي لاجابات عينة الدراسة ، ان المعوقات الشخصية لاتُشكل اى عائق سلبي يؤثر على الاساليب العلمية لادارة الوقت ، التي تنتهجها شركة صناعة الساعات السويسرية . وان غالبية اجابات عينة الدراسة لم تتجاوز المتوسط المرجح (المقياس)

وهذا مرده الى الثقافة السائدة في الدول المتطورة . واحترامها وفهمها لمعنى العمل ، وقيمة الوقت .

وانه هناك معرفة بمعوقات إدارة الوقت . وانه يوجد هناك اهتمام بالوقت ، وحرص شديد على عدم اهداره ، وتضيعه . ويعتقد الباحث ان هذه من اهم عوامل نجاح صناعة الساعات السويسرية .

٣ ـ المعوقات التنظيمية :

تبين من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من التحليل الاحصائي لاجابات العينة التي تم اجراء الدراسة عليها ،

ان معظم جابات عينة الدراسة لم تصل الى المتوسط المرجح (٣) ، مما يدل ان المعوقات التنظيمية لا تمثل عوائق مؤثرة تحول دون تطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت ، وان بقت بعض المعوقات التي لايمكن تجاوزها ، او اهمالها ، ومن اهمها ضعف كفاءة التنظيم ، وفي كل الاحوال فان هذه المعوقات لم تتجاوز متوسط المقياس بدرجة ملحوظة حيث بلغ اعلاها ، وهو ضعف كفاءة التنظيم (٣.٣) .

٤ – المعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت :

من نتائج التحليل الاحصائي لعينة البحث التي جرى اختبارها ، لم نحصل سوى على متوسط واحد تجاوز المتوسط المرجح ، وهو ان البدائل الالكترونية والتلفزيونية غير متوفرة ، حيث بلغ

(٣.١١٧٦٤) . وهذه النتيجة يرى الباحث انها ظهرت بسبب ان العينة التي تم اختبارها تعمل تحت سقف اداري واحد وهو ماتم توضيحه سابقاً .

واما بقية المتوسطات فلم تتجاوز متوسط المقياس . وهذا يدلنا ان لاتوجد اية عوائق سلبية او غير مرغوبة ، من جهة المعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت . تصل الى المستوى الذي يؤثر بشكل سلبي ، او يحد من التطبيق العلمي لاساليب إدارة الوقت .

٥ - التسويف :

من خلال فحص نتائج اجابات العينة التي تم اجراء الدراسة عليها ، تبين ان غالبية الاجابات لم تصل الى المتوسط المرجح (٣) ، وهذا يؤكد ان التسويف لايُشكل عائقاً غير مرغوب على تطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت . التي تنتهجها الشركتان قيد الدراسة

ثانياً :- التوصيات :

واذ اطلعنا على ماتم عرضه وتحليله في الجزء النظري من هذا البحث ، و كذلك ماتم الحصول عليه من نتائج في الجانب التطبيقي ، بعد استعراض نتائج التحليل الاحصائي . فان الباحث يتقدم بالتوصيات الاتية :

١ - يأمل الباحث ولتعزيز هذه الدراسة اجراء دراسات مشابهة على شركة (راما) ،

وشركة (H G T) .

٢ - تناول جوانب وتساولات جديدة وتوسيع افق البحث باختيار عينات اخرى لشركات صناعة الساعات السويسرية في مباني ادارية متباعدة ، ومواقع جغرافية مختلفة . خاصة في المنطقة المسماة (هلال تصنيع الساعات) .

٣ - القاء مزيد من الضوء على معوقات إدارة الوقت وخاصة المعوقات التي اظهرتها الدراسة ، وبينتها عينة البحث ، واهمها ضعف كفاءة التنظيم ، وغموض الصلاحيات ، ومهام ووجبات الوظيفة غير واضحة ، الاتصالات الرأسية غير واضحة ، لمعرفة الاسباب الحقيقية ، والتي قد تتطلب اعداد حزمة اخرى من التساؤلات .

٤ - زيادة الدراسات حول الجوانب النظرية لادارة الوقت ،

٥ - توسيع الاهتمام بمفاهيم ، ومعاني الاساليب العلمية والتقنية لادارة الوقت .

٦ - التركيز على معنى الوقت ، وتأكيد اهميته

٧ - التدريب على تغيير العادات والسلوكيات التي تؤدي الى اهدار الوقت ، وتضييعه .

٨ - اجراء المزيد من الدراسات المشابهة ، وخاصة على الشركات الصناعية في الدول المتقدمة

٩ - اجراء دراسات مقارنة ، لمعرفة الاساليب العلمية لادارة الوقت المطبقة في الدول المتقدمة ، ومعرفة الفروقات بينها وبين الدول النامية .

١٠ - اجراء دراسات على الشركات الصناعية في الدول النامية ،

واحتساب التكاليف المالية الناجمة عن تضييع الوقت ، نتيجة عدم تطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت .

١١ - تطوير مراكز الا بحاث الادارية ، ودعمها ، وتشجيعها لاجراء مزيد من الدراسات عن اساليب إدارة الوقت ،وتوظيف التكنولوجيا المتطورة ، في تحديث هذه الاساليب والتقنيات ،

١٢ - اجراء دراسات مشابهة على الادارة العليا في الشركتين التي تم اجراء الدراسة عليهما ، ومقارنة نتائج الدراسات الجديدة ، بما توصل اليه الباحث في هذه الدراسة . وذلك لتعزيز الدراسة ، وتزايد المعرفة ، والوصول الى تحليل اوسع واشمل ، ولتصحيح اية اخطاء اعترت هذه الدراسة ، ويبقى الكمال لله وحده .

مراجع ومصادر البحث :

اولاً : المراجع والمصادرالعربية

ـ رضا / اكرم ، ٢٠٠٠ م ، بلا ندم ، كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرارالفعَّال ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، ٢٥١ ش بور سعيد .
- رضا / اكرم ، ٢٠٠٠ م ، إدارة الذات ، دليل الشباب الى النجاح ، الطبعة الثالثة ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، ٨ ميدان السيدة زينب .
ـ محمود / صلاح الدين ، ١٩٩٦ م ، كيف تُدير وقتك ، الطبعة الاولى ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، ٨ ميدان السيدة زينب .
ـ الشريف / محمد ٢٠٠٠ م ، التدريب واهميته في العمل الإسلامي ، الطبعة الاولى ، دار الاندلس الخضراء ، المملكة العربية السعودية ، جدة .
ـ الحمادي / علي ، ١٩٩٩ م ، استمتع مع الابداع ، الطبعة الاولى ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان .
ـ الحمادي / علي ، ١٩٩٩ م ، صناعة الابداع ، الطبعة الاولى ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان .
ـ الحمادي / علي ١٩٩٩ م ، حقنة الابداع ، الطبعة الاولى ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان .
ـ الحمادي / علي ، ١٩٩٩ م ، التغيير الذكي ، الطبعة الاولى ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان .
ـ فتحي / محمد ، ٢٠٠٠ م ، الان انت خبير ، دارالتوزيع النشر الاسلامية ، ٢٥١ ش بورسعيد ، القاهرة - مصر
- فتحي / محمد ، ٢٠٠٠ م ، ابجديات التفوق الاداري ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، ٢٥١ ش بورسعيد ، القاهرة ـ مصر .
ـ فتحي / محمد ، ٢٠٠٠ م ، الطريق نحو التميز ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، ٢٥١ ش بورسعيد ، القاهرة - مصر
ـ الخضيري / محسن ، ٢٠٠٠ م ، الادارة التنافسية للوقت ، الطبعة الاولى ، ايتراك للنشر والتوزيع ، هليوبولس غرب ـ مصر الجديدة .
ـ اعداد وترجمة سامي بن تيسير سلمان ، ١٩٩٧ ، كيف تكون عملياً اكثر ، طبعة منقحة ، الطبعة الرابعة ، المؤتمن للنشر والتوزيع ، الرياض .
ـ ب . يوجين جريسمان ، فن إدارة الوقت ، كيف يُدير الناجحون وقتهم ، ١٩٩٨ م ترجمة فريق بيت الافكار الدولية ـ امريكا -
- ابراهيم / يحي ، ٢٠٠١ م ، التحديات الادارية واعداد قيادات المستقبل ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، ٢٥١ ش بورسعيد ، القاهرة ـ مصر .
ـ ابراهيم / يحي ، ٢٠٠١ ، استراتيجيات النجاح واسرار التميز ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، ٢٥١ ش بورسعيد ، القاهرة ـ مصر .
ـ السويدان / طارق ، العدلوني / محمد ، ٢٠٠٤ م ، إدارة الوقت ، الطبعة الثانية ، الابداع الخليجي ، الكويت ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض .
ـ مرعشلي / رفيق ، ٢٠٠٤ م ، طموح بلا حدود ، قصتي مع الوقت ، الطبعة الاولى
ـ A .Dale Timpe ، ترجمة هوانه / عبد اللطيف ، ١٩٩١ م ، إدارة الوقت ، سلسلة " فن وعلم إدارة الاعمال ، معهد الادارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية .
ـ الطحان/ مصطفى ، ٢٠٠٦ م ، إدارة الوقت ، اتحاد المنظمات الطلابية
- منصور/ انيس ، ٢٠٠٦ م ، - في صالون العقاد ، الطبعة الخامسة ، دار الشروق ، ٨ شارع سيبويه المصري ، مدينة نصر ـ القاهرة ـ مصر

– الزهراني / علي ، ٢٠٠٦ ، إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير .
- جبريل / وائل ، ٢٠٠٠- ٢٠٠١ ، مضيعات وقت المدير الليبي وعلاقتها ببعض المتغرات الشخصية ، رسالة ماجستير ، جامعة درنة .
- الوزان / خالد ، ٢٠٠٦ ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- النيهوم / خيرية ، ٢٠٠٤ ، علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالرضا الوظيفي ، جامعة قاريونس

ثانياً : المصادر الاجنبية

1. **Bird \ Poly , Time Management , teach yourself , 2003, 338 Euston Road , London , NW1 3BH , by Cox & Wyman Ltd**

2. **Jacques , Fayard , Histoir du tempe , , 1982**

3. **Whipp\ Richard , Adam \ Barbara and sabelis\ Ida , Making Time , 2002 ، Oxford University Press Inc , New York , United States**

4. **. McHuge\ SusanM, Nickels\ William G,and McHuge\ James M . Understanding Busniss. 1997 ، Fourth Edition ، McGraw – Hill Companies Inc . United States .**

5. **Kreitner\ Robert ، Management ، Seventh Edition ، Houghton MifflinCompany ، Boston ، New Yourk .**

6. **K. Gleeson , Mieux s'organiser Pour Gagner du Temps , 1994 , Maxima ، Paris ١٩٢ ، ٧٥٠٠٧ bd Saint – Germain .**

7. **Latrobe \ Daniel , 2000 ، gérer efficacement son tems et ses priorités ، rue Maurice Hartmann , Issy – Les – Moulineaux , Paris ، 2**

8. **, Francois\ Delivré, Question de Temps 1997 , EnterEditions / Masson , Paris**

9. **Carabin \Thierry M, Savez Vous Gérer Votre Temps 2004 ، Edition.Flammarion , Paris .**

10. **Jones\ Katie ، Gérer Mieux Votre Temps 1999 , 13 - 15 rue Buffon 75005Paris ، Traduit de l'anglais par Anne Carole Grillot**

11. **Ménard \ Denis , savoir Gérer Son Temps , 2001 , Jean ، Retz ,**

Départ 77014 Paris Rue du

12.Covey \ Stephen R , Merrill \ A Roger and Merrill \ Rebeca R ، 1995
Aux Priorites Priorite ، Edition générales FIRST 70 rue d'Assas , 75006 Paris

المراجع من شبكة الانترنت

اولاً : المراجع والمصادر العربية :

١ – كنانة اون لاين
٢ – بوابة لعرب
٣ – ادارات نت
٤ – منتديات دفاتر
٥ – منتديات راما للتطوير الاداري
٦ – منتديات اليسير للمكتبات وتقنية المعلومات
٧ – موقع العربي العملاق
٨ – الشبكة البرونزية
٩ – المنتدى العربي الموحد
١٠ – التفكير الاستراتيجي وادارة المعرفة في منظمات الاعمال ، د . جواهر احمد قناديلي
١١ – الحوار المتمدن ، الباحث عبد الرحمن تيشوري
١٢ - العربية ٣٠٠٠ http://www.arabcin.net/arabiaall/4-2001/14.htm l
١٣ - مجلة علوم انسانية ، ٢٠٠٧ ، السنة الخامسة ، العدد ٣٥
١٤ – علي حسن باكير ، المفهوم الشامل لتطبيق الادارة الالكترونية ، مجلة اراء حول الخليج ، اغسطس ، ٢٠٠٦ ، العدد ٢٣

ثانياً : المصادر الاجنبية

– ١ http : // www. 12 manage .com / method – crisis – management – advice . htnl
– ٢ http / www . cmiat . com /
– ٣ http // www . ahtisaari . fi /
– ٤ http // www . gwu . edu / gelman / guides / sciences / crisis .html# ris
– ٥ http// www . businesslink .gov . uk / bdotg / action /layer ?topicI=1074458463
– ٦ http// www . Goals To Action . com / effectiv timemanagement /

– ٧Http // www . ingentaconnect . com
– ٨http // www . m – fils . com /eng / home . asp
– ٩http // www . electronic – management . com / index _ ex php ? page = a1
– ١٠http : // www . cornwll . co . uk / moreqdocs / MOReq _ en
– ١١http : // www . mccinnovation.com / products /electronicrecordsmanagement . asp
– ١٢http : // www . aiai . ed ac . uk /
– ١٣http : // www . system – thinking . org / kmgmt .htm
– ١٤http : // www . mmsec .com /m3 – fils / marefa .htm

الملاحق

مُلحق رقم ١ الاستبيان الذي تم استخدامه على عينة البحث في كلا الشركتين :

استبيان ادارة الوقت

اولا	ابرز اساليب ادارة الوقت	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
١	تحديد الاهداف المطلوب انجازها بدقة ووضوح								
٢	تحديد اولويات المهام المطلوب تحقيقها حسب درجة اهميتها								
٣	معرفة الاخطاء في العمل لتداركها مستقبلاً								
٤	تمنح الادارة حوافز للموظف الملتزم بالوقت								
٥	استخدام اسلوب الادارة الذي يتوافق مع طبيعة الحدث								
٦	استثمار الامكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق افضل النتائج								

٧	احترام وجهات نظر الاخرين في مناقشة امور العمل								
٨	مساعدة المرؤوسين على تنمية وتطوير اداء اعمالهم								
٩	تشجيع المرؤوسين في الاجتماعات على ابداء ارائهم								
١٠	تقديم التشجيع والدعم النفسي للمرؤوسين								
١١	وضع خطة زمنية لتحقيق الاهداف								
١٢	العمل على مواجهة الاداء الضعيف والبحث كجماعة عن علاج له								
١٣	التاكد من قدرات الافراد للقيام بالمهام التي يتم تفويضها لهم								

١٤	تقويم ماتم تحقيقه من الاهداف الموضوعة مسبقاً								
١٥	تقليل الاخطاء غير المقصودة للمرؤوسين والعمل على معالجتها								
١٦	تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة								
١٧	اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لاشعارهم بتحمل المسئولية								
١٨	تفويض الاعمال الاقل اهمية الى المرؤوسين								
١٩	التفويض عادة لا يتم في المسائل المتعلقة بالتخطيط								
ثانيا	ــ المعوقات الشخصية لادارة الوقت								

								الحديث مع الزملاء في امور لاتخص العمل	١
								اجراء المكالمات الشخصية اثناء الدوام	٢
								الزيارات الشخصية اثناء الدوام	٣
								التاخر عن بدء الدوام	٤
								قراءة الصحف والمجلات اثناء الدوام	5
								مراجعة المستشفيات اثناء الدوام	6
								مغادرة العمل مبكرا	7

8	التردد على الاستراحة اثناء الدوام								
9	لا توجد جداول زمنية لاستقبال الزوار								
10	لا تضع الادارة العليا ضوابط لاستخدام الانترنت او مايعرف ب (E I M)								
1١	تامين احتياجات الاسرة اثناء الدوام								
١2	كثرة الاجازات								
13	استخدام شبكة الانترنت في امور لاتخص العمل								
ثالثا	ـ المعوقات التنظيمية لادارة الوقت								

١	تكليف الافراد باشياء خارج اختصاصهم								
٢	البيئة غير ملائمة الاضاءة التهوية المباني								
٣	انظمة الاتصالات غير كافية								
٤	التوزيع العشوائي للمهام داخل المنظمة								
٥	ضعف التنسيق بين الاقسام والوحدات								
٦	الحفظ غير الصحيح للمعاملات داخل الملفات								

٧	ضعف كفاءة التنظيم								
٨	تناقض التعليمات والاوامر								
٩	غموض الصلاحيات								
١٠	مهام وواجبات الوظيفة غير واضحة								
١١	ضعف المعايير الرقابية تعدد الازمات								
١٢	التردد في اتخاذ القرارات								
١٣	الاتصالات الرأسية غير واضحة								

١٤	وجود اكثر من رئيس								
١٥	الاتصالات الافقية غير واضحة								
١٦	تضخم عدد العاملين								
رابعا	– المعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت								
١	محدودية استخدام الحاسب الالي								
٢	البدائل الالكترونية والتلفزيونية لعقد الاجتماعات غير متوفرة								
٣	حفظ وتخزين المواد والاجهزة والمعدات غير سليم								

٤	محدودية استخدام المفكرة الالكترونية لتنظيم المواعيد								
٥	انظمة الاتصالات وتمرير المعلومات غير كافية								
٦	اجهزة الفاكس غير كافية								
٧	لاتوجد الات متطورة لتصوير المستندات								
٨	لاتوجد شبكة داخلية للهواتف الحديثة								
خامسا	التسويف								
١	ارتب مكتبي قبل الشروع في المهمات الصعبة								

٢	حتى ولو بدات المهمة بشكل جيد اتسال فيما اذا كان الوقت يسعفني								
٣	عندما يجهز البرنامج فاني لااشرع فيه مباشرة								
٤	اتحين الفرص للحديث في مواضيع خارج نطاق العمل								
٥	اجد صعوبة في البدء في العمل والتركيز على المهمة								
٦	اكره مواجهة الاوضاع الصعبة والغير معروفة احاول تركها								
٧	ابداء بالمهام السهلة قبل المهام ذات الاولوية								
٨	اترك المهام التي اخشى الخطاء فيها الى اخر لحظة								

٩	لااقدر الوقت المتاح بسبب ترك المهام لاخر لحظة								

- .